



BACHELORARBEIT

Herr
Ricardo Theiner

**Mitarbeiterführung in Start-up-
Unternehmen – Welcher
Führungsstil und welches
Instrument der Mitarbeitermo-
tivation ist am geeignetsten?**

Mittweida, 2012

Bachelorarbeit

Mitarbeiterführung in Start-up-Unternehmen – Welcher Führungsstil und welches Instrument der Mitarbeitermotivation ist am geeignetsten?

Autor:
Herr Ricardo Theiner

Studiengang:
Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW09s2BKA

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Wien, 2012

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2012

Bibliografische Beschreibung:

Theiner, Ricardo:

Mitarbeiterführung in Start-up-Unternehmen – Welcher Führungsstil und welches Instrument der Mitarbeitermotivation ist am geeignetsten? - 2012 - V, 72 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2012

Referat:

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Mitarbeiterführung in Start-up-Unternehmen. Das Hauptziel ist es, einen theoretischen Einblick in die Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation zu geben und anhand dessen aufzuzeigen, welche Konzepte und Instrumente für die Anwendung in Start-up-Unternehmen am geeignetsten sind.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich,

die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Zur Erstellung der Arbeit wurden nur jene Quellen herangezogen, welche im Literaturverzeichnis angegeben sind. Weiters sind alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere weiters,

dass die vorliegende Bachelorarbeit bisher an keiner Universität oder Fachhochschule in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt wurde.

Wien, 27-06-2012

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau und Methodik	2
2. Theoretische Grundlagen: Führung.....	4
2.1 Führungsbegriff	4
2.2 Kernaufgaben.....	5
2.3 Führungstheorien	6
2.3.1 Eigenschaftstheorie	6
2.3.2 Verhaltenstheorien.....	7
2.3.3 Rollentheorie.....	8
2.3.4 Situationstheorie	8
2.3.5 Interaktionstheorie	8
2.4 Führungsstile und -modelle	9
2.4.1 Begriffserläuterung: Führungsstil	9
2.4.2 Klassische Führungsstile	10
2.4.3 Eindimensionale Ansätze.....	14
2.4.4 Zweidimensionale Ansätze	16
2.4.5 Dreidimensionale Ansätze	19
2.5 Führungstechniken.....	22
2.5.1 Management by Objectives (MbO)	22
2.5.2 Management by Delegation (MbD)	23
2.5.3 Management by Exception (MbE).....	23
2.5.4 Management by Motivation (MbM).....	24

3. Start-up-Unternehmen	25
3.1 Begriffsdefinition	25
3.2 Besonderheiten von Startups in Bezug auf die Mitarbeiterführung.....	27
3.3 Besonderheiten von Startups in Bezug auf die Mitarbeitermotivation	29
4. Bewertung der verschiedenen Führungsstile in Bezug auf die Mitarbeitermotivation in Start-up-Unternehmen	31
4.1 Anwendung eindimensionaler Führungsstile in Startups	31
4.2 Anwendung zweidimensionaler Führungsstile in Startups	34
4.3 Anwendung dreidimensionaler Führungsstile in Startups.....	36
4.4 Anwendung der verschiedenen Führungstechniken in Startups.....	38
5. Bewertung der verschiedenen Instrumente der Mitarbeitermotivation in Start-up-Unternehmen.....	41
5.1 Anwendung intrinsischer Anreize in Start-up-Unternehmen	41
5.2 Anwendung extrinsischer Anreize in Start-up-Unternehmen	42
5.3 Anwendung materieller Anreize in Start-up-Unternehmen	43
5.4 Anwendung immaterieller Anreize in Start-up-Unternehmen.....	46
5.5 Anwendung von Personalentwicklung in Start-up-Unternehmen.....	50
6. Anforderungen an die Führung in Start-up-Unternehmen	53
7. Fazit/ Ausblick.....	57
8. Literatur	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsaufgaben.	5
Abbildung 2: Klassische Führungsstile.	10
Abbildung 3: Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt.	14
Abbildung 4: Managerial Grid nach Blake/ Mouton.	17
Abbildung 5: 3-D-Modell der Führung von Reddin.	20
Abbildung 6: Merkmale von Start-up-Unternehmen.	25
Abbildung 7: Klein- und Mittelbetriebe.	26
Abbildung 8: Materielle Anreize.	43
Abbildung 9: Ziele der Personalentwicklung.	51
Abbildung 10: Anforderungen an die Führung.	53
Abbildung 11: Motivationsfaktoren.	58

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
et.al.	et altera
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
o.g.	oben genannte(n)
o.J.	ohne Jahresangabe
o.V.	ohne Verfasser
rd.	rund
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(n)
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Unternehmen wie Google, Microsoft oder Cisco machten es vor und schafften es vom anfänglich kleinen Start-up-Unternehmen zum Großunternehmen. Allen voran Bill Gates, der 1975 im zarten Alter von 20 Jahren Microsoft gründete und mit dem Mikrocomputer einen neuen Markt für Software entstehen ließ. Seine damaligen Erfindungen machten ihn zu einem der reichsten Menschen der Welt. Diesem Beispiel wollen 37.125 Unternehmen folgen, die 2010 in Österreich neu gegründet haben.¹

Die Gründung und der Aufbau junger Unternehmen ist von großer gesamtwirtschaftlicher Bedeutung. So erwirtschaften sie pro Jahr etwa 4 Milliarden Euro Wertschöpfung, was immerhin 3,5 Prozent der jährlichen Wirtschaftsleistung Österreichs ausmacht. Außerdem schaffen Start-up-Unternehmen jährlich durchschnittlich 85.000 neue Arbeitsplätze, wodurch die Arbeitslosenquote immens gesenkt wird. Doch die jungen unter hohem Existenzdruck stehenden Unternehmen haben es nicht unbedingt leicht. Zwei von zehn Start-ups geben innerhalb der ersten drei Jahre auf, nach fünf Jahren existieren lediglich sieben und nach sieben Jahren nur noch sechs von zehn Unternehmen.²

Der Faktor Personal wird dabei immer mehr als wesentlicher Teil von Marktvorsprüngen der Unternehmen gehandelt. Um bestehen zu können braucht man gut ausgebildete Fachkräfte, die höchstes Engagement und Loyalität gegenüber dem Unternehmen zeigen. Die Führungskräfte in Start-up-Unternehmen sind somit besonders gefordert, ihre Mitarbeiter „richtig“ zu

¹ Vgl. o.V. Selbstständigkeit als Chance; o.V.: Start Up Day.

² Vgl. o.V. Jungunternehmerkampagne.

führen und zu motivieren, damit diese emotional an das Unternehmen gebunden werden und dadurch langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen.

1.2 Zielsetzung

Was bedeutet jedoch „richtige“ Führung und Motivierung von Mitarbeitern? Welche Möglichkeiten gibt es, Mitarbeiter zu motivieren und welcher Führungsstil ist in Bezug auf die Anwendung in Start-up-Unternehmen am geeignetsten?

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, sich mit diesen vorangegangenen Fragen zu beschäftigen.

Um die formulierte Zielsetzung zu einem Ergebnis zu führen, ist der eigentlichen Arbeit ein umfassendes Literaturstudium vorangestellt, von welchem ausgehend ein Überblick bezüglich der Mitarbeiterführung und der Mitarbeitermotivation geben werden kann. Aufgrund der Seitenbegrenzung werden vorrangig zentrale Führungsstilkonzepte und Anreizsysteme herangezogen und entsprechend beschrieben, worauf folgend geprüft wird, welches Konzept für die Anwendung in Start-up-Unternehmen mit Bezug auf die Mitarbeitermotivation am geeignetsten ist.

1.3 Aufbau und Methodik

Die Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. Nach den einleitenden Worten in Kapitel eins, wird im zweiten Kapitel auf die theoretischen Grundlagen zum Thema „Führung“ eingegangen, um im weiteren Verlauf der Arbeit mit einem einheitlichen Begriffsverständnis arbeiten zu können. Es werden die Kernaufgaben der Führung skizziert, bevor im weiteren Verlauf des Kapitels genauer auf die zentralen Theorien und Konzepte des Themas eingegangen wird. Die theoretischen Grundlagen der Mitarbeitermotivation, beschreibt der

Autor bereits in seiner Projektarbeit „Mitarbeitermotivation als Instrument der erfolgreichen Unternehmensführung“ und führt diese aus diesem Grund erst im fünften Kapitel bei der Bewertung der einzelnen Instrumente zusammenfassend an. In Kapitel drei charakterisiert der Autor Start-up-Unternehmen und führt die Besonderheiten der Mitarbeiterführung und -motivation in Bezug auf junge Unternehmen an. Darauf aufbauend werden in Kapitel vier und fünf die verschiedenen Führungsstile und Instrumente der Mitarbeitermotivation auf Anwendbarkeit in Start-up-Unternehmen geprüft und angeführt, welcher Stil und welches Anreizsystem für die Motivation der Mitarbeiter in Start-up-Unternehmen am geeignetsten ist. Im Kapitel sechs illustriert der Autor zusammenfassend die grundsätzlichen Anforderungen an die Führung in Start-up-Unternehmen. Die Arbeit endet im Kapitel sieben mit einem Fazit und Ausblick.

Verwiesen sei auf eine Geschlechtsneutrale Schreibweise, was bedeutet, dass sodann von Unternehmens-/ Personalführer oder Mitarbeiter gesprochen wird, sowohl das weibliche als auch das männliche Geschlecht angesprochen werden.

Für die verwendete Fachliteratur wurde ein Aktualitätskriterium angesetzt; so wurde - von wenigen Ausnahmen abgesehen - Literatur verwendet, die nach dem Jahr 2000 erschienen ist. Zudem wurde auf die deutschsprachige Fachliteratur fokussiert.

2. Theoretische Grundlagen: Führung

2.1 Führungsbegriff

Die Betriebswirtschaftslehre verwendet den Begriff Führung für verschiedene Bedeutungsinhalte. Am weitesten verbreitet sind unter anderem die zwei Versionen Unternehmensführung (Management) und Personalführung (Mitarbeiterführung). Dabei umfasst die Unternehmensführung Aufgaben wie die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen, wohingegen sich die Personalführung, mit welcher wir uns an dieser Stelle befassen wollen, im Allgemeinen mit der Führung von Mitarbeitern beschäftigt und als ein Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein oder mehrere andere verstanden wird.³

Für die Personalführung sind folgende Merkmale charakteristisch:⁴

- Mindestens zwei beteiligte Personen: Führer und Geführter
- Stattfinden einer sozialen Interaktion
- Zielorientierte Führung: Bestimmte Aufgaben sollen zur Erreichung bestimmter Ergebnisse erfüllt werden
- Die Führung bewirkt eine Verhaltensauslösung bzw. -steuerung

Desweiteren umfasst die Personalführung zwei Funktionsbereiche. Der erste Bereich stellt die Erfüllung der Sachziele unter Leistungs- und Zeitvorgaben sicher, wobei die Mitarbeiter aktiviert und motiviert werden kooperativ auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Der zweite Bereich besteht darin, Zusammenhalt und Loyalität innerhalb der Gruppe zu fördern und motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen.⁵

³ Vgl. Hentze/Graf 2005, S. 261.

⁴ Vgl. Jung 2011, S. 410.

⁵ Vgl. Jung 2011, S. 411.

Im nächsten Kapitel wird genauer auf die Aufgaben der Personalführung eingegangen.

2.2 Kernaufgaben

Die Kernaufgaben der Personalführung lassen sich grundsätzlich in zwei gedanklich voneinander trennbare Dimensionen unterteilen. Zum einen gibt es sachorientierte und zum anderen personenorientierte Führungsaufgaben, welche in der nachstehenden Grafik übersichtlich dargestellt werden:⁶

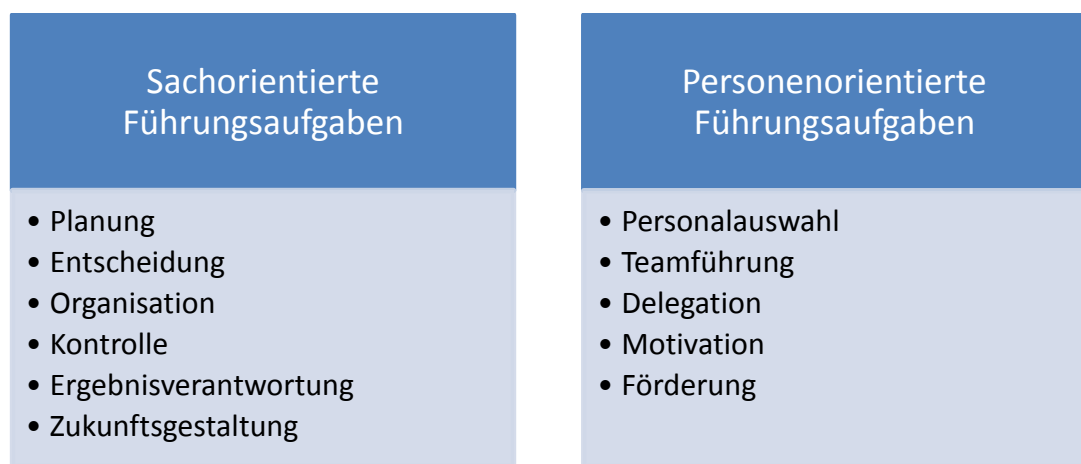


Abbildung 1: Führungsaufgaben.⁷

Beide Dimensionen bestimmen zwar den Führungserfolg, jedoch konzentrieren sich fast alle Ansätze zu den Theorien und Konzeptionen der Führung auf die personenorientierte Dimension. So beschäftigt sich auch Lieber 2007 mit den mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben und führt folgende Funktionen an:⁸

⁶ Vgl. Drumm 2005, S. 494.

⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Drumm 2005, S. 494 und Kolb 2010, S. 410.

⁸ Vgl. Lieber 2007, S. 109.

- Mitarbeiterauswahl und -integration
- Delegation, Zielvereinbarungen und Kontrolle
- Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeiter bestätigen oder korrigieren
- Einschätzung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen
- Durchführung von Änderungsprozessen und Umgang mit Mitarbeiterwiderständen
- Eingehen auf Besonderheiten von Mitarbeitergruppen

Wie man in der vorangegangenen Grafik und der Aufzählung erkennen kann, bezeichnet Führung ein äußerst komplexes und schweres Vorhaben. Wie eine effektive Führung des Personals auszusehen hat, also wie und unter welchen Umständen bestimmte Personen in der Lage sind, das Verhalten anderer zielgerichtet zu beeinflussen, wird in den verschiedenen führungs-theoretischen Ansätzen beschrieben.⁹

2.3 Führungstheorien

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Führungstheorien, wovon die wichtigsten im Verlauf dieses Kapitels übersichtlich dargestellt werden.

2.3.1 Eigenschaftstheorie

Die Eigenschaftstheorie, welche auch „Great Man Theory“ genannt wird, stellt die historisch älteste Führungstheorie dar und ist in der Praxis weit verbreitet. Dieser Theorie zur Folge ist der Erfolg der Führung abhängig von Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft. Die wichtigsten Eigenschaften sind demnach zum einen physische Eigenschaften wie Größe, Gesundheit und Stärke und zum anderen psychische Eigenschaften wie Intelligenz, Willensstärke, Selbstvertrauen, Vertrauenswürdigkeit und Aufgeschlossen-

⁹ Vgl. Jung 2011, S. 411.

heit gegenüber Anderen. Diese Persönlichkeitsmerkmale, welche laut Theorie von Geburt an festliegen und nur schwer erlernbar bzw. änderbar sind, sollen eine Person situations-, aufgaben- und gruppenunabhängig zur Führung legitimieren. An dieser Stelle kommt es jedoch zu einem wichtigen Kritikpunkt. Gewiss existieren bestimmte Eigenschaften, welche zur erfolgreichen Führung prädestinieren, dennoch sind auch das Gruppenverhalten und die situativen Bedingungen entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Führungsverhalten. Die Gründe warum die Eigenschaftstheorie trotz aller Kritik so weit verbreitet ist, liegen wohl in der Einfachheit der Theorie und ihrer leichten Übertragbarkeit in der Praxis.¹⁰

2.3.2 Verhaltenstheorien

Die Grundannahme der Verhaltenstheorien ist, dass der Führungserfolg auch vom Führungsverhalten abhängig ist. Daher beschäftigt man sich im Rahmen dieses Ansatzes mit der Frage, wie sich erfolgreiche Führungskräfte verhalten. Die einfachste Möglichkeit Führungsverhalten oder Führungsstile zu unterscheiden ist, festzustellen inwieweit die Vorgesetzten das Mitarbeiterinteresse oder die Aufgabe vorrangig berücksichtigen und inwiefern die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden.¹¹ Desweiteren ist die Unterteilung der verschiedenen verhaltensorientierten Ansätze durch die Frage möglich, wie viele Dimensionen das Führungsverhalten bestimmen, also wie viele unabhängige Merkmale einen Führungsstil beschreiben. Als Kritikpunkt dieser Theorie wird, wie schon bei der Eigenschaftstheorie, die mangelnde Berücksichtigung der Einflussgrößen Aufgabe und Situation angeführt.¹² Im Verlauf der Arbeit wird genauer auf die verschiedenen Führungsstile eingegangen.

¹⁰ Vgl. Lieber 2007, S. 42ff; Jung 2010, S. 216.

¹¹ Vgl. Lieber 2007, S. 44.

¹² Vgl. Jung 2010, S. 217; Jung 2011, S. 417ff.

2.3.3 Rollentheorie

Dieser Ansatz zieht die wechselseitigen Verhaltenserwartungen der Gesellschaftsmitglieder in genauere Betrachtung. Gemäß dessen übernimmt jeder Mensch verschiedene Rollen innerhalb der Gesellschaft, einer Organisation oder Gruppe, mit welchen einerseits bestimmte Rechte und Privilegien und andererseits auch gewisse Pflichten verknüpft sind. Diese Rollenerwartungen beeinflussen die Haltungen von Gruppenmitgliedern und Führungskräften wodurch die Vorhersagbarkeit der Verhaltensweisen erhöht und die soziale Interaktion erleichtert wird.¹³

2.3.4 Situationstheorie

Im Mittelpunkt der Situationstheorie stehen nicht nur ausschließlich die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft, sondern auch die jeweiligen situativen Faktoren, wie z.B. Umfeld, Aufgabenstruktur sowie Kompetenz und Engagement von Mitarbeitern. Demnach soll ein erfolgreicher Führer in der Lage sein, die Aufgabe, Situation und Gruppe zu analysieren und sein Führungsverhalten flexibel darauf anzupassen. Aufgrund der Komplexität realer Situationen sind bei der Anwendung dieser Theorie unterschiedliche Führungsstile erforderlich.¹⁴

2.3.5 Interaktionstheorie

Die Interaktionstheorie interpretiert erfolgreiches Führungsverhalten als Wechselwirkung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und situativen Bedingungen des Führungshandelns.¹⁵ Sie baut somit im Prinzip auf die Eigenschafts- und Situationstheorie auf und unterscheidet sich von diesen nur

¹³ Vgl. Jung 2010, S. 216.

¹⁴ Vgl. o.V. Führungstheorien; Jung 2010, S. 217.

¹⁵ Vgl. o.V. Führungstheorien.

durch die Betonung bestimmter Merkmale. Folgende Faktoren nehmen auf die Interaktionstheorie Einfluss:

- Die Persönlichkeitsstruktur einschließlich der Bedürfnisse, Erfahrungen und Einstellungen der Führungskraft (Eigenschaftstheorie)
- Die Persönlichkeitsstruktur einschließlich der Bedürfnisse, Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter
- Die Struktur und Funktion der Gruppe
- Die spezifische Situation (Situationstheorie)

Aufgrund der Vielzahl an Variablen wird jedoch die Umsetzbarkeit dieser theoretisch anspruchsvollen Führungstheorie maßgeblich erschwert.¹⁶

2.4 Führungsstile und -modelle

2.4.1 Begriffserläuterung: Führungsstil

Unter Führungsstil versteht man die Art und Weise wie die Führungskraft seine Mitarbeiter führt, um bei diesen ein gewünschtes zielorientiertes Arbeitsverhalten auszulösen. Dabei handelt es sich um ein längerfristiges und auf bestimmte Situationen bezugnehmendes konsistentes Führungsverhalten.¹⁷ Die Verhaltensweisen der Vorgesetzten den Mitarbeitern gegenüber, kann von Unternehmen zu Unternehmen und von Führungskraft zu Führungskraft verschieden sein, da der Führungsstil, wie bei der Interaktionstheorie schon erwähnt, von gewissen Faktoren, wie der Persönlichkeit des Vorgesetzten und des Mitarbeiters, der Arbeitssituation und dem gesellschaftlichen Umfeld abhängig ist. Mit Sicherheit lässt sich jedoch sagen, dass der Führungsstil den Erfolg der Mitarbeiterführung maßgeblich beeinträchtigt, da

¹⁶ Vgl. Jung 2010, S. 217; Jung 2011, S. 419ff.

¹⁷ Vgl. Jung 2010, S. 218.

sich dieser auf die Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt.¹⁸

Im Folgenden werden die verschiedenen klassischen Führungsstile allgemein typologisiert, wonach im Anschluss die Führungsstile nach Dimensionalität, also der Anzahl der Beurteilungskriterien, differenziert werden.¹⁹

2.4.2 Klassische Führungsstile

Die klassischen Führungsstile gehen auf den Soziologen Max Weber und den Psychologen Kurt Lewin zurück, welche im Zuge Ihrer empirischen Führungsforschungen zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts, unabhängig voneinander, folgende Grundformen definierten:²⁰

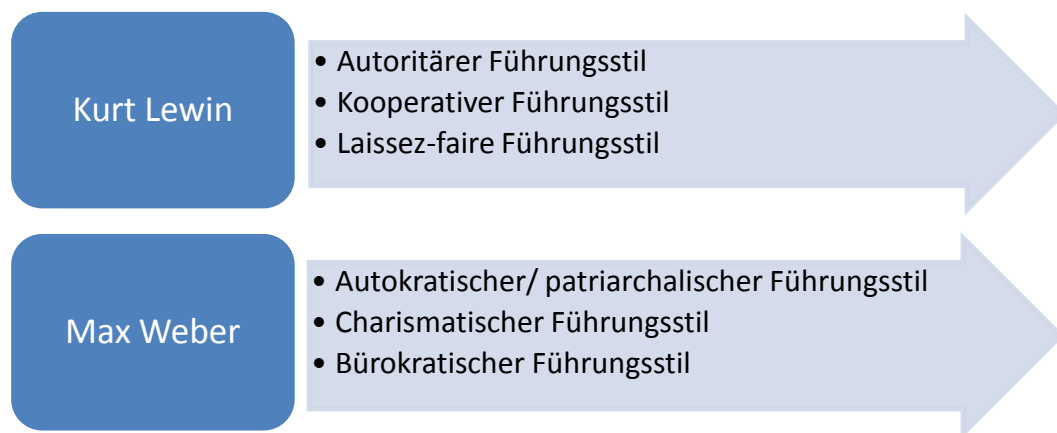


Abbildung 2: Klassische Führungsstile.²¹

Nach Lewin beschreibt der autoritäre Führungsstil einen Vorgesetzten, der kraft seiner Legitimationsmacht führt. Er besitzt alleinige Entscheidungs- und Anweisungskompetenz und kontrolliert ohne Ankündigung seine ihm unterstellten Mitarbeiter, die seine Entscheidungen zu akzeptieren und sofort auszuführen haben. Dies hat auf der einen Seite den Vorteil der hohen Ent-

¹⁸ Vgl. Mentzel 2008, S. 35ff.

¹⁹ Vgl. Jung 2010, S. 218.

²⁰ Vgl. o.V. Management und Führung.

²¹ Quelle: Eigene Darstellung

scheidungsgeschwindigkeit, auf der anderen Seite führt die autoritäre Führung jedoch zu mangelnder Motivation, Eigenständigkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter und zu eventuellen Fehlentscheidungen, die von möglicherweise überforderten Vorgesetzten getroffen werden.²²

Beim kooperativen Führungsstil werden der Vorgesetzte zur „Führungskraft“ und der Mitarbeiter zum „Miteigentümer in eigener Sache“. Man begegnet sich auf einer Ebene und gestaltet die Aufgaben gemeinsam. Fremdkontrolle wird dabei (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt. Aus diesem Stil der Führung resultiert ein besseres Verständnis über die Zusammenhänge der Arbeit und eine hohe Mitarbeitermotivation, die ein angenehmes Arbeitsklima schafft und gute Ergebnisse fördert. Der kooperative Führungsstil zieht jedoch auch Nachteile mit sich, wie bspw. eine verlangsamte Entscheidungsgeschwindigkeit und eventuell auch eine mangelnde Disziplin bei der Durchführung von Arbeiten.²³

Der Laissez-faire Führungsstil beruht, ganz nach seiner Bedeutung aus dem Französischen, auf dem Prinzip „lasst machen“ oder „einfach laufen lassen“.²⁴ Den Mitarbeitern wird hier vollkommene Freiheit eingeräumt und so bestimmen sie Ziele, Entscheidungen, Kontrolle, Interaktionsbeziehungen und Arbeitsorganisation weitgehend selbst. Die Führungskraft stellt lediglich die dazu benötigten Informationen bereit. Nicht zu Unrecht bezeichnet man diese Art der Führung als „Nicht-Führungsstil“, welche vor allem dort zum Einsatz kommt, wo hochkreative Personen zusammenkommen und das Ideenpotenzial sehr groß ist. Es besteht jedoch die Gefahr, dass unreife Mitarbeiter die Situation ausnutzen und mangelhafte Leistungen zeigen oder dass aufgrund von mangelnder Disziplin Unordnung und Durcheinander entstehen.²⁵

²² Vgl. Jung 2010, S. 218.

²³ Vgl. Börnecke 2010, S. 357; o.V.: Management und Führung.

²⁴ Vgl. o.V. Management und Führung.

²⁵ Vgl. Börnecke 2010, S. 357ff; Jung 2010, S. 219.

Im Gegensatz zu den klassischen Führungsstilen nach Lewin, erfolgt Webers Unterteilung in vier Gruppen traditioneller idealtypischer Führungsstile, welche ursprünglich außerhalb des Unternehmens entstanden sind.²⁶

Der patriarchalische Führungsstil wird demnach von der Autorität des Familienvaters (Patriarch) abgeleitet, dessen absoluter Herrschaftsanspruch heute noch das Leitbild von, in kleinen Familienbetrieben anzutreffenden, Führungsstilen darstellt. Der Vorgesetzte behandelt seine Mitarbeiter wie unmündige Familienangehörige und führt, wie in einer Familie, durch Abhängigkeit. Dieser Alleinherrschaftsanspruch wird durch den Vorsprung an Alter, Reife, Wissen und Erfahrung gegenüber den Geführten begründet. Das Ge-habe des „Patriarchen“ ist wohlwollend, wenngleich er dafür Gehorsam, Loyalität, Treue und Dankbarkeit erwartet. Damals als weit verbreiteter Führungsstil bekannt, kann heute die einzig denkbare Motivation beim Mitarbeiter nur eine enge persönliche Bindung zum Vorgesetzten sein.²⁷

Ähnlich wie der patriarchalische Führungsstil beruht der charismatische Führungsstil auf einer singulären Herrschaftsposition, welche sich jedoch durch Einmaligkeit, Ausstrahlungskraft und enormer Glaubwürdigkeit des Führers, vom patriarchalischen Stil unterscheidet. Der Vorgesetzte verkörpert und vermittelt hier eine gemeinsame Vision, der sich die Geführten verpflichtet fühlen und für jene sie sogar bereit sind persönliche Opfer zu bringen. Eigene Interessen werden, zugunsten der von den Werten und Überzeugungen des Führenden und der Geführten ausgehenden Vision, welche die Richtung in eine besonders erstrebenswerte Zukunft weisen soll, zurückgestellt. Die Führungskraft weist eine besonders hoch ausgeprägte beziehungsstiftende Fähigkeit und Vertrauen, sowie Interesse an den Mitarbeitern auf, was zum Effekt der gesteigerten Motivation bei der Arbeit führt.²⁸

Auch beim autokratischen Führungsstil ist der Führer alleiniger Entscheidungsträger, dem jedoch die „familiäre Fürsorglichkeit“ des Patriarchen, so-

²⁶ Vgl. Jung 2010, S. 219.

²⁷ Vgl. Börnecke 2010, S. 357; Jung 2010, S. 220.

²⁸ Vgl. Jung 2010, S. 220; o.V. Charismatische Führung.

wie die positive Ausstrahlung und Vertrauenswürdigkeit des charismatischen Führers fehlen. Die Durchsetzung der von ihm getroffenen Entscheidungen erfolgt anhand eines hierarchisch gestaffelten Führungsapparates, was zu einer exakten Ausführung von Anweisungen auch in größeren Organisationen führt. Die Anwendung dieses Stils wurde jedoch aufgrund der immer häufiger auftretenden komplexeren Zusammenhänge und der damit verbundenen erforderlichen Spezialkenntnisse, über welche die Führungskraft für das Treffen der ökonomisch richtigen Entscheidungen verfügen musste, erschwert.²⁹

Der bürokratische Führungsstil entwickelte sich aus dem autokratischen Führungsstil, bei dem der „alleinige Herrscher“ abgeschafft und durch einen fachlich kompetenten, hierarchischen Apparat ersetzt wurde. Die Instanzen dieses Apparats sind in genau abgegrenzte Verwaltungsabläufe und exakte Stellenbefugnisse eingebunden, durch welche vor allem Übergriffe und Kompetenzüberschreitungen vermieden werden sollen. Als Hauptkritikpunkt wird das daraus resultierende starre und überreglementierte System, welches jegliche Flexibilität unmöglich macht, angeführt.³⁰

Bei Lewins Iowa-Studien 1937 und 1938, bei welcher eine Gruppe aus dem Ruder lief und man sie daraufhin ohne Leiter ließ, zeigte diese in Bezug auf das Aufgabeninteresse, die Gruppenzugehörigkeit und die Zufriedenheit, die schlechtesten Resultate, woraufhin Lewin ableitete: Irgendeine Führung ist besser als keine Führung.³¹

Führungsstile können ebenfalls nach der Anzahl der Orientierungsmerkmale kategorisiert werden. Diese ein- oder mehrdimensionalen Konzepte werden im Folgenden beschrieben.

²⁹ Vgl. Jung 2010, S. 220, Jung 2011, S. 423.

³⁰ Vgl. Jung 2010, S. 220ff; Jung 2011, S. 423.

³¹ Vgl. o.V. Management und Führung.

2.4.3 Eindimensionale Ansätze

Bei den eindimensionalen Ansätzen erfolgt die Systematisierung der Führungsstile anhand eines einzigen Beurteilungskriteriums. Der am meisten verbreitete Ansatz in diesem Zusammenhang ist wohl die Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt (1958), welche im Gegensatz zu Lewins Theorien davon ausgeht, dass zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil als extreme Endpunkte, sieben weitere Abstufungsformen existieren, welche sich grundsätzlich nur durch verschiedene Führungsverhaltensweisen und im Bezug auf die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, unterscheiden.³²

Folgende Grafik stellt Tannenbaums und Schmidts Ansatz übersichtlich dar:

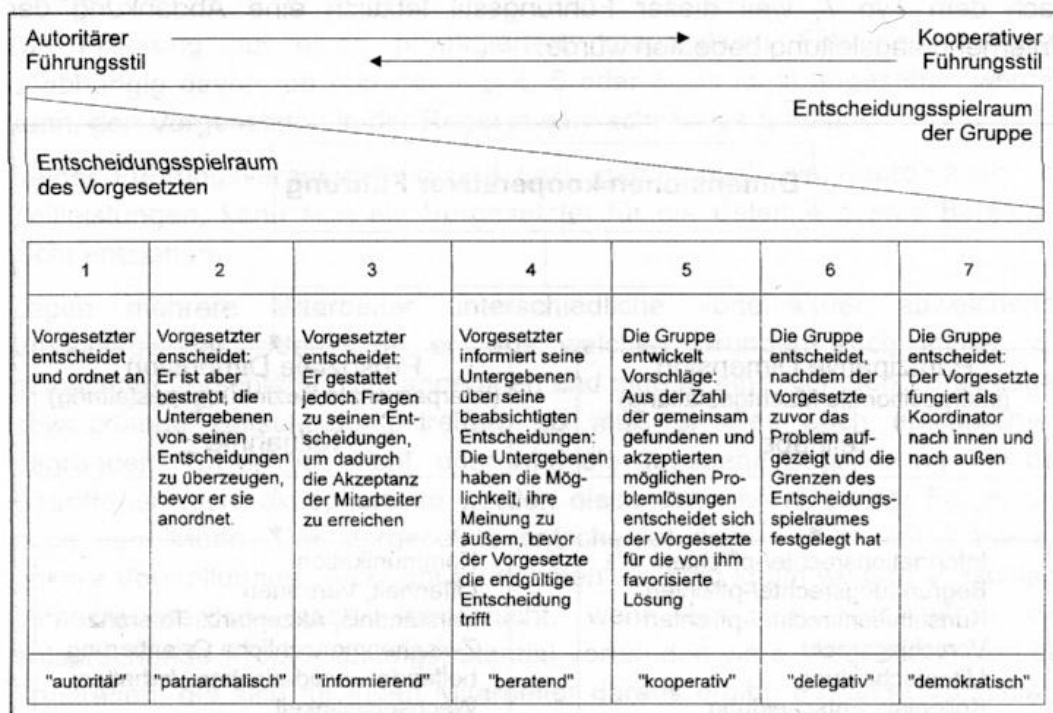


Abbildung 3: Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt.³³

Hier ist deutlich erkennbar, dass der Entscheidungsspielraum vom autoritären Führungsstil als hier linker Extrempunkt, in Richtung kooperativem Füh-

³² Vgl. Jung 2010, S. 221; Jung 2011, S. 423ff.

³³ Quelle: Wolthuis 2000.

rungsstil als Extrempunkt der hier rechten Seite, nach und nach zunimmt und damit die Mitwirkungs- und Entfaltungsmöglichkeiten erhöht werden.³⁴

Man kann heute davon ausgehen, dass der kooperative Führungsstil am ehesten die Grundlage einer zeitgemäßen Führung darstellt und dass jeder Vorgesetzte fähig ist, kooperativ zu führen bzw. dieses zu erlernen. Kooperatives Führungsverhalten bewährt sich vor allem, wenn man unter „Erfolg“ langfristige Kriterien wie Akzeptanz der Mitarbeiter, Mitdenken, Qualität, stetige Produktivität oder Sicherheit versteht. Sofern jedoch kurzfristig Schnelligkeit, Kostengünstigkeit, Output, Kontrollierbarkeit und zielorientierte Umsetzung im Vordergrund stehen, dann ist in den meisten Fällen doch die autoritäre Führung zu bevorzugen.³⁵

Tannenbaum und Schmidt sind der Auffassung, dass desweiteren folgende Faktoren, bei der Frage nach dem geeignetsten Führungsstil, Einfluss nehmen sollten:

- Charakteristika der Führungskraft: Werte, Mitarbeitervertrauen, Führungsqualitäten, Sicherheitsempfindungen in bestimmten Situationen.
- Charakteristika der Mitarbeiter: Erfahrungen, Kompetenz, Engagement, Bedürfnisse im Bezug auf die berufliche und persönliche Entwicklung.
- Charakteristika der Situation: Organisationsform, Gruppeneigenschaften, Art des Problems, zeitlicher Handlungsabstand.

Die jeweiligen Konstellationen der einzelnen Charakteristika machen jeweils unterschiedliche Führungsstile notwendig. Demnach muss der Vorgesetzte die verschiedenen Einflussfaktoren realistisch einschätzen können und sein Führungsverhalten flexibel daran anpassen.

³⁴ Vgl. Wolthuis 2000.

³⁵ Vgl. Oppermann-Weber 2001, S. 53ff.

Den einzigen Grund zur Kritik an der Kontinuumtheorie von Tannenbaum und Schmidt bietet die Tatsache, dass nur die Entscheidungspartizipation als einziges Verhaltensmerkmal der Führung berücksichtigt wird.³⁶

2.4.4 Zweidimensionale Ansätze

Zweidimensionale Führungsstile sind Führungsverhalten, welche von zwei voneinander unabhängigen Dimensionen beeinflusst werden. Im Gegensatz zu den eindimensionalen Ansätzen, bei denen sich autoritäre und kooperative Führung gegenseitig ausschließen, belegen Studien der Ohio State University aus den 50er-Jahren, dass die beiden Grunddimensionen des Führungsverhaltens, nämlich Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung, eigenständige Einflussgrößen sind, die nebeneinander und gleichzeitig auftreten können. Diese zwei Hauptdimensionen lassen sich wie folgt unterscheiden:³⁷

- Die Mitarbeiterorientierung, im englischen „consideration“, beschreibt ein Mitarbeiter berücksichtigendes Verhalten eines Vorgesetzten, das außerdem von Vertrauen, Achtung und Zugänglichkeit geprägt ist. Die persönliche Beziehung und ein positives Arbeitsklima stehen im Vordergrund.
- Die Aufgabenorientierung, im englischen „initiating structure“, impliziert Aktivitäten der Führungskräfte, die sich unmittelbar auf den Produktionsprozess beziehen. Hier erhält jedes Gruppenmitglied eindeutige Rollen, wird strikten Aufgaben zugeteilt und auf Produktivität zur Erfüllung bestimmter Leistungsziele hingedrängt.

Auf diesen Erkenntnissen aufbauend, stellten Robert R. Blake und Jane S. Mouton in den Jahren 1964 und 1968 den zweidimensionalen Führungsstil in

³⁶ Vgl. Jung 2010, S. 222.

³⁷ Vgl. Jung 2011, S. 425.

Form eines Verhaltensgitters, dem so genannten „managerial grid“ dar. Dieses Ordnungsschema für Führungsverhalten markiert auf der horizontalen Ebene die Intensität zur Sachorientierung und vertikal die Mitarbeiterbezogenen Aspekte. Dabei wird jede Dimension durch neun Ausprägungsstufen gekennzeichnet, wodurch theoretisch gesehen 81 verschiedene Führungsstile möglich wären. Blake und Mouton beschreiben jedoch nur 5 Stile näher, die als Grundtheorien bezeichnet werden.³⁸

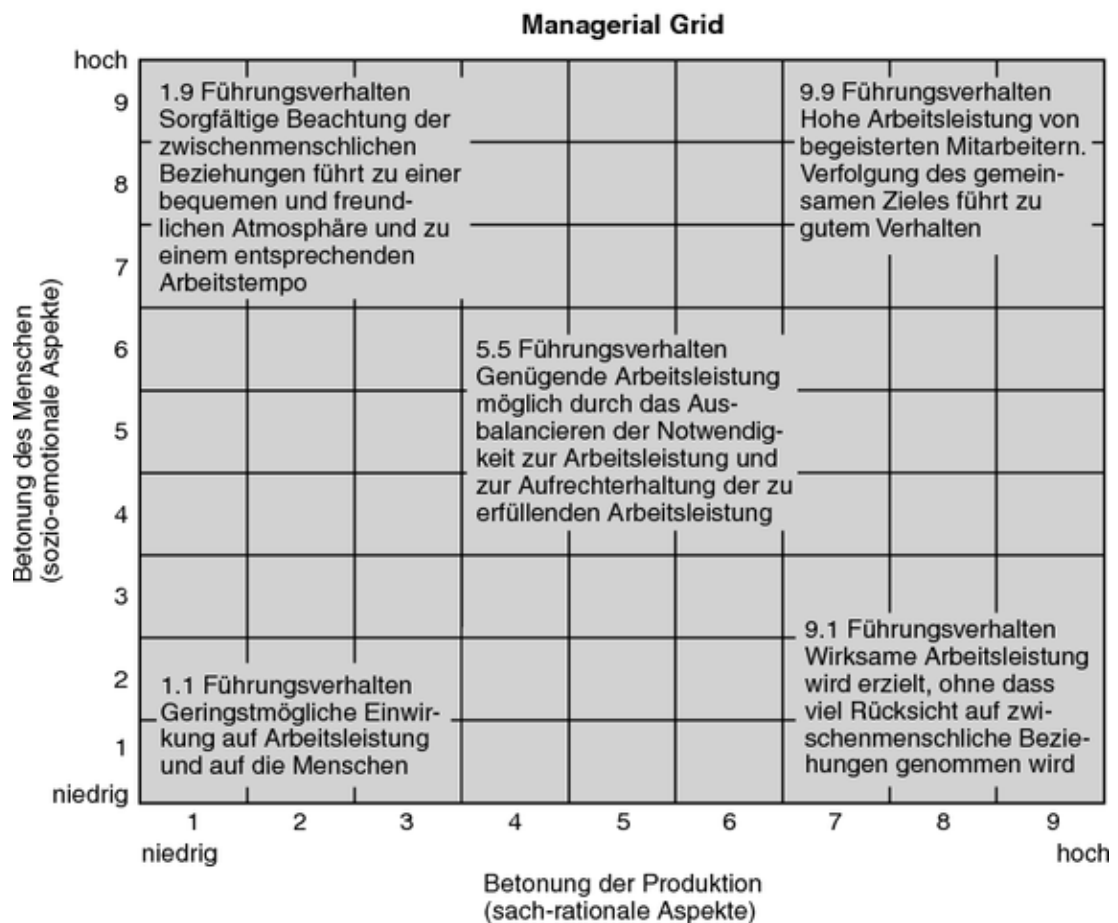


Abbildung 4: Managerial Grid nach Blake/ Mouton.³⁹

Der 1.1-Führungsstil (Überlebensmanagement) wird aufgrund sehr schwacher Einflussnahme der Führungskraft, sowohl auf Arbeitsleistung als auch auf die Mitarbeiter, ebenfalls als laissez-faire-Führung bezeichnet.⁴⁰

³⁸ Vgl. Jung 2010, S. 223ff; Jung 2011, S. 426; o.V. Führungsstile.

³⁹ Quelle: o.V. Managerial Grid.

⁴⁰ Vgl. Jung 2010, S. 224.

Der 9.1-Führungsstil (Befehl-Gehorsam-Management) konzentriert sich mit Höchstmaß auf die Sachorientierung und vernachlässigt dabei weitgehend die Wünsche und Interessen der Mitarbeiter. Es wird auf Befehl, Gehorsam und Kontrolle gesetzt und versucht die Mitarbeiter durch materielle Anreize zu einer produktiven und zielorientierten Arbeitsweise zu motivieren.⁴¹

Der 1.9-Führungsstil (Glacéhandschuh-Management) stellt das Gegenteil des 9.1-Führungsstils dar und macht die Belange der Mitarbeiter zur Priorität. Es herrscht eine freundliche und entspannte Atmosphäre, die jedoch zu geringeren Leistungen führt.⁴²

Der 5.5-Führungsstil (Organisationsmanagement) schafft es sich an beiden Dimensionen gleich stark zu orientieren. Es wird versucht einen Kompromiss zwischen sach- und mitarbeiterorientierter Führung zu finden. Dies erweist sich jedoch dahingehend als schwierig, da oft die erforderlichen Sachaufgaben nicht mit den einzelnen Mitarbeiterbedürfnissen in Einklang zu bringen sind. Das Resultat des Versuchs ausgewogen zu führen, sind daher nur mittelmäßige Leistungen.

Der 9.9-Führungsstil (Team-Management) bezeichnet den „idealen“ Führungsstil, welcher von den Vorgesetzten angestrebt werden sollte. Hier verfolgen Gruppenleiter und –mitglieder ein gemeinsames Ziel. Die Führungskraft motiviert die Mitarbeiter durch Berücksichtigung ihrer Wünsche und Interessen zu maximalen Leistungsergebnissen und sorgt währenddessen für eine offene Kommunikation, Vertrauen und eine gemeinsame Entscheidungsfindung.⁴³

Blake und Mouton kommunizieren des Weiteren, dass der 1.1-Führungsstil rein theoretisch, der 9.1-Führungsstil zu pessimistisch, der 1.9-Führungsstil zu idealistisch und der 5.5-Führungsstil zu kompromissartig sei. Demnach liegt der geeignetste und erfolgversprechendste Führungsstil im Verhaltens-

⁴¹ Vgl. Jung 2010, S. 224; Jung 2011, S. 427; Mentzel 2008, S. 38.

⁴² Vgl. o.V. Führungsstile.

⁴³ Vgl. o.V. Unternehmensführung.

gitter rechts der Diagonale, welche die beiden Punkte 1.9 und 9.1 verbindet.⁴⁴

Jedoch wurde auch an dieser Theorie Kritik ausgeübt. So weisen die Kritiker darauf hin, dass bei der Auswahl des richtigen Führungsstils mehrere beeinflussende Faktoren ins Spiel kommen und somit die jeweiligen Umstände zu berücksichtigen sind.⁴⁵

2.4.5 Dreidimensionale Ansätze

Von den Ergebnissen der Ohio-State-Studien bzw. dem darauf aufbauenden Verhaltensgitter von Blake und Mouton ausgehend, werden bei der dreidimensionalen Führungsstiltheorie die beiden Verhaltensdimensionen der Beziehungsorientierung und der Aufgabenorientierung um eine dritte Dimension erweitert. Diese Dimension beschreibt den situativen Einfluss auf das Führungsverhalten und wurde im Jahre 1970 von W.J. Reddin im Zuge der Aufstellung seiner 3-D-Theorie hinzugefügt. Dabei geht er von der Erkenntnis aus, dass es so etwas wie den idealen Führungsstil grundsätzlich nicht gibt, sondern dass verschiedene Situationen jeweils unterschiedliche Verhaltensmuster erfordern. So unterscheidet Reddin ähnlich wie Blake und Mouton zwischen der Aufgaben- und der Mitarbeiterorientierung, teilt diese in vier Grundstilarten ein, die er Verfahrens-, Aufgaben-, Beziehungs- und Integrationsstil nennt, und stellt dazu ergänzend die effektive oder ineffektive Anwendung dieser Grundstilarten in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation dar. Beeinflusst wird die Situation dabei von der Struktur und dem Klima der Organisation, sowie von den Führungskräften, Kollegen und Mitarbeitern und ihren Arbeitsweisen. Je höher der Übereinstimmungsgrad des situativ geforderten und des angewandten Führungsstils, desto höher fällt auch die Effizienz aus und umgekehrt.⁴⁶ Folgende Grafik macht Reddins Modell ersichtlich:

⁴⁴ Vgl. Jung 2010, S. 225.

⁴⁵ Vgl. Jung 2010, S. 226.

⁴⁶ Vgl. Jung 2010, S. 226; o.V. Ein- und mehrdimensionale Führungsstile.

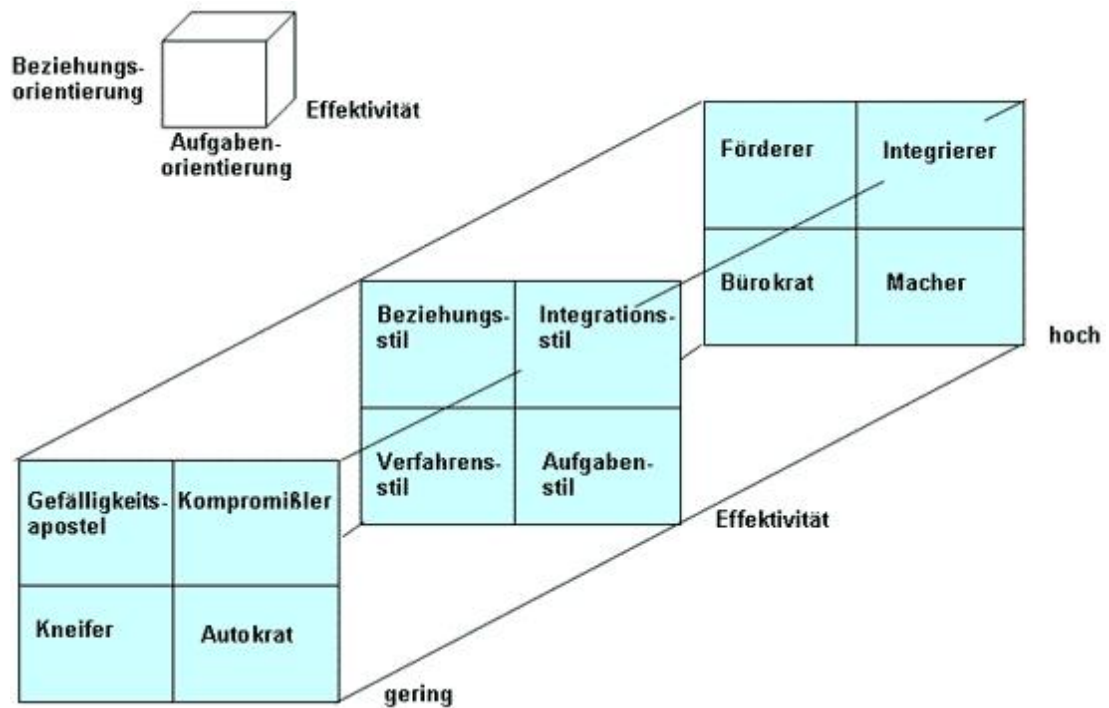


Abbildung 5: 3-D-Modell der Führung von Reddin.⁴⁷

Die verfahrensorientierte Führungskraft stützt sich auf Verfahren und Systeme und bevorzugt dabei stabile Rahmenbedingungen. Als *Bürokrat* hält er generelle Regeln und Verfahrensrichtlinien ein und beherrscht damit Routineprozesse in statischen Umweltsituationen. Als *Kneifer* besteht er auch in dynamischen Umweltsituationen auf veraltete Regeln und Vorschriften.

Beim Beziehungsstil ist der Fokus des Vorgesetzten an zwischenmenschlichen Beziehungen und der Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche ausgerichtet. Als *Förderer* delegiert die Führungskraft so viel es geht, da er davon ausgeht, dass dadurch langfristig eine bessere Aufgabenerfüllung entsteht. Handelt der Vorgesetzte nach dem Prinzip des *Gefälligkeitsapostels*, lässt er die Leistungsziele außer Acht und ist davon überzeugt, dass seine Mitarbeiter aufgrund der höheren Motivation mehr leisten.

Der aufgabenorientierte Manager konzentriert sich auf die Aufgabenerreichung und auf maximale Produktivität. Als *Macher* weist er ein überlegenes Expertenwissen auf und gibt anspruchsvolle, jedoch aber realistische Ziele

⁴⁷ Quelle: o.V. Personalmanagement.

vor, welche kaum auf Widerstand stoßen. Als *Autokrat* setzt er auf seine Autorität und neigt dazu seine Mitarbeiter zu überfordern, wodurch es zu heftigen Widerständen kommt.

Die integrierende Führungskraft schafft ein Gleichgewicht zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. Als *Integrierer* motiviert und fördert er seine Mitarbeiter durch ein kooperatives Führungsverhalten. Als *Kompromissler* versucht er es allen Recht zu machen und geht Kompromisse ein, die sich negativ auf die Aufgabenstellung auswirken.⁴⁸

Reddin's Ansatz wurde von Hersey und Blanchard noch weiter ausgebaut, indem sie die „Reife des Mitarbeiters“ mit einbezogen und davon den Erfolg oder Misserfolg eines Führungsverhaltens abhängig machten. Unter Reife werden dabei Faktoren der Qualifikation, wie Bildung, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie Faktoren der Motivation, wie Engagement, Selbstvertrauen und Einsatzbereitschaft verstanden. Je nach Höhe des Reifegrades, also Höhe der Qualifikation und Motivation, ist ein unterschiedlicher Führungsstil anzuwenden. So soll die Führungskraft mit steigender Mitarbeiterreife verstärkt mitarbeiterorientiert führen und bei Erreichung eines überdurchschnittlichen Reifegrades sowohl Sach- als auch Mitarbeiterorientierung zurück nehmen. Diese Theorie sagt jedoch nicht aus, dass der Führungsstil an die Reifegradentwicklung der Mitarbeiter angepasst werden soll. Vielmehr wird die Führungskraft aufgefordert an deren Entwicklung und Förderung mitzuwirken.

Hersey und Blanchard markierten mit ihrem Ansatz ohne Zweifel einen weiteren wesentlichen Einflussfaktor auf den Führungsstil, dennoch führt die Vernachlässigung aller anderen Situationsvariablen zu Kritik.⁴⁹

Die Frage, „wie“ die Umsetzung der bis hierhin angezeigten Führungstheorien und -stilen erfolgen soll, beantwortet die Beschreibung der Management-by-Techniken im Folgenden Kapitel.

⁴⁸ Vgl. Jung 2010, S. 227ff; o.V. Unternehmensführung.

⁴⁹ Vgl. Drumm 2005, S. 511ff; Jung 2010, S. 228ff.

2.5 Führungstechniken

Durch die Anwendung von Führungstechniken, welche unter dem Begriff „Management-by- Techniken“ bekannt wurden, soll eine Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter, zur Erfüllung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele, erreicht werden. Es handelt sich dabei um Empfehlungen, Vorschläge und Hilfen, die der Führungskraft die Führung von Mitarbeitern erleichtern soll. Inzwischen gibt es in der Literatur eine Vielzahl von „Management-by-Konzepten“, von denen Folgende zu den geläufigsten zählen:⁵⁰

- Management by Objectives (MbO)
- Management by Delegation (MbD)
- Management by Exception (MbE)
- Management by Motivation (MbM)

2.5.1 Management by Objectives (MbO)

Die „Führung durch Zielvorgabe“ ist wohl die international bekannteste Führungstechnik. Dabei werden bestimmte Ziele mit den Mitarbeitern ausgearbeitet, die regelmäßig überprüft und eventuell neu festgelegt werden. Zur Erreichung dieser Ziele werden den Mitarbeitern große Freiheiten eingeräumt, wodurch eine hohe Identifikation, Kreativität, sowie Motivation entsteht und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit gefördert wird. Diese Technik erleichtert außerdem nicht nur die gerechte Beförderung und Entlohnung, sondern entlastet auch die Vorgesetzten, da sie bei der Zielerreichung nicht mehr eingreifen sollen. Voraussetzung ist hierbei jedoch ein großes Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, die Fähigkeit des Vorgesetzten zur Delegation und die Verantwortungsfreudigkeit des Personals. Zu Problemen und Konflikten könnte es bei steigendem Leistungs-

⁵⁰ Vgl. Hentze/Graf 2005, S. 296; Lieber 2007, S. 144.

druck, Überkontrolle oder bei der Vereinbarung unrealistischer bzw. ungenauer Ziele kommen.⁵¹

2.5.2 Management by Delegation (MbD)

Beim Management by Delegation werden so viel Verantwortungen und Kompetenzen als möglich in einem hierarchischen System möglichst weit nach unten, auf Stellen in denen es sachlich gerade noch möglich ist, übertragen. Dabei darf der Vorgesetzte grundsätzlich nicht in den Aufgabenbereich des Mitarbeiters eingreifen.⁵² Durch die Delegation von Routineaufgaben und der exakten Definition der Entscheidungskompetenz, wird die Führungskraft entlastet und der Mitarbeiter motiviert, da er sich in Eigeninitiative und dem Umgang mit Verantwortung üben kann. Daraus lässt sich mitunter die Führungseignung der Mitarbeiter feststellen.⁵³ Kritik wird dahingehend ausgeübt, dass Vorgesetzte eventuell nur uninteressante Aufgaben delegieren, das Prinzip zu wenig mitarbeiterorientiert ist und der Regelungsumfang zu viel Starrheit bewirkt, wodurch die Hierarchie zementiert statt aufgelockert wird.⁵⁴

2.5.3 Management by Exception (MbE)

Management by Exception wird auch als „Führung durch Kontrolle und Eingriff bei Abweichungen“ verstanden. Hier wird dem Mitarbeiter ein völlig eigenständiges Handeln innerhalb eines vorgegebenen Rahmens gewährt und ein Soll-Wert als Ziel vorgelegt. Die Führungsverantwortung verbleibt nach wie vor beim Vorgesetzten, der seine Mitarbeiter kontrolliert und nur in Ausnahmefällen, also bei Abweichungen, welche zuvor exakt definiert werden müssen, eingreift. Diese Abgrenzung von Normal- und Ausnahmefällen sorgt in der Praxis jedoch des Öfteren zu Problemen. Bei zu kleinem Spielraum, ist

⁵¹ Vgl. Börnecke 2010, S. 354ff; o.V. Führungsmodelle.

⁵² Vgl. Börnecke 2010, S. 355; Hentze/Graf 2005, S. 296; Jung 2010, S. 240.

⁵³ Vgl. Börnecke 2010, S. 355; Jung 2010, S. 240.

⁵⁴ Vgl. Jung 2010, S. 241; o.V. Management by Delegation.

die Führungskraft zu oft dazu gezwungen einzugreifen und bei zu weit angesetzten Grenzen besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter überfordert werden, da die Entscheidungskompetenz nicht ihrer sachlichen und fachlichen Eignung entspricht. Es gilt also einen geeigneten Rahmen festzulegen, um auch hier die Vorgesetzten zu entlasten und die Mitarbeiter zu motivieren. Ein weiteres Problem könnte die Unterdrückung von „unangenehmen“ Informationen darstellen, was das Eingreifen von Vorgesetzten verhindern soll.⁵⁵

2.5.4 Management by Motivation (MbM)

Dieses Konzept beruht auf dem Grundsatz, die Mitarbeiterleistung vorwiegend durch verhaltensorientierte, immaterielle Anreize zu steigern. Als immaterielle oder nicht-monetäre Anreize werden hier die Übertragung von Verantwortungsbereichen auf die Mitarbeiter, das Einräumen von Mitwirkungsrechten bei der Gestaltung von Leistungszielen und die Selbstkontrolle der eigenen Mitarbeiterleistungen verstanden. Dieses Prinzip orientiert sich sehr stark an den Mitarbeitern und fördert jene, die das Ziel der Selbstverwirklichung verfolgen.⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Börnecke 2010, S. 355; Hentze/Graf 2005, S. 296; Jung 2010, S. 239ff.

⁵⁶ Vgl. Jung 2010, S. 241.

3. Start-up-Unternehmen

3.1 Begriffsdefinition

Der Begriff „Start-up-Unternehmen“ ist eine angelsächsische Bezeichnung für ein neu gegründetes und demnach junges, noch nicht etabliertes Unternehmen, das zur Realisierung einer innovativen Geschäftsidee mit meist geringem Startkapital gegründet wird. Im deutschsprachigen Bereich verwendet man für diese Begrifflichkeit den Ausdruck „Jungunternehmen“, als welches man innerhalb der ersten fünf Jahre ab dem Gründungsdatum gilt. Die Bezeichnung ist aus dem einfachen Grund entstanden, damit in Statistiken, Erhebungen und der Berichterstattung die jungen Unternehmen, von den schon länger am Markt befindlichen Unternehmen unterschieden werden können.⁵⁷

Die folgende Abbildung spiegelt die Charakteristika von Start-up-Unternehmen wieder:

Allgemeine und spezielle Charakteristika junger Unternehmen	
<ul style="list-style-type: none"> - Geringes Alter - Geringe Größe - Einheit von Eigentümer und Leitung - Dynamisches Umfeld - Wachstumsziel 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Erfahrung - Hohe Flexibilität - Geringe Spezialisierung - Knappe Ressourcen - Inhabergeprägte Entscheidungen - Kurze Entscheidungswege - Überlastungsgefahr - Hohes Risiko/ hohe Chancen - Personalbedarf

Abbildung 6: Merkmale von Start-up-Unternehmen.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. o.V. Definition: Start-up-Unternehmen; o.V. Jungunternehmen.

⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lomberg 2008, S. 17.

In weiterer Folge lassen sich Start-up-Unternehmen dem Begriff „KMU“ zuordnen. „KMU“ sind Klein- und Mittelbetriebe, welche hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten, der Umsatzhöhe und der Bilanzsumme bestimmte festgesetzte Grenzen nicht überschreiten. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über diese Richtwerte:

Kleinst-unternehmen	Klein-unternehmen	Mittlere Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter: < 9 • Umsatz: < 2 Mio. € • Bilanzsumme: < 2 Mio. € 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter: 10 bis 49 • Umsatz: < 10 Mio. € • Bilanzsumme: < 10 Mio. € 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter: 50 bis 249 • Umsatz: < 50 Mio. € • Bilanzsumme: < 43 Mio. €

Abbildung 7: Klein- und Mittelbetriebe.⁵⁹

Unternehmen die eine höhere Anzahl der Beschäftigten, einen höheren Umsatz oder eine höhere Bilanzsumme erreichen, zählen zu den sogenannten Großunternehmen.

Das aussagekräftigste Kriterium stellt die Mitarbeiteranzahl dar, die auch als Hauptkriterium festgelegt ist. Der Umsatz und die Bilanzsumme kennzeichnen die finanziellen Kriterien. Idealerweise werden alle Kriterien zugleich erfüllt, was jedoch aufgrund der mangelnden Datenkombinationen in der Praxis eher selten der Fall ist. Auch deswegen spielt die Anzahl der Beschäftigten für die Abgrenzung der Unternehmen die vorherrschende Rolle.⁶⁰

Wie die Auflistung erkennen lässt, ist es offensichtlich, dass die meisten Start-up-Unternehmen in ihren ersten Jahren des Bestehens unter die Kategorie Kleinstunternehmen fallen. Dies bringt zwar betriebsgrößenbedingte

⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

⁶⁰ Vgl. o.V. Klein- und Mittelbetriebe.

Nachteile, aber hinsichtlich der Gestaltung wirksamer betrieblicher Personalführung und –motivation genauso Vorteile und Chancen, welche in den nächsten Kapiteln behandelt werden.

3.2 Besonderheiten von Startups in Bezug auf die Mitarbeiterführung

Start-up-Gründer sind nicht nur Unternehmer, sondern auch Manager, von denen Führungsqualitäten verlangt werden.⁶¹ Denn früher oder später ist man an dem Punkt angelangt, an dem man sich als Jungunternehmer nicht mehr selbst um alles kümmern kann und daher Personal aufnehmen und dann auch „richtig“ führen muss. Dies stellt jedoch einer der größten Schwierigkeiten für junge Unternehmen dar. Laut Statistik Austria geben insgesamt 46,3 Prozent der Neugründer an, Probleme bei der Rekrutierung und Bindung von geeignetem Personal zu haben.⁶² Ersteres ist auf die zu geringe Anziehungskraft auf qualifizierte Personen, aufgrund der mangelnden Reputation und Sonderleistungen von Jungunternehmen zurückzuführen. Zweiteres lässt sich mit ungenügender Führungskompetenz und fehlender Mitarbeitermotivation begründen.⁶³

Eine frühzeitige Fluktuation bedeutet gerade für Jungunternehmer eine enorme Belastung. So resultiert ein erneuter zeitlicher sowie personeller Aufwand für die Mitarbeitersuche, -auswahl und –einschulung, als auch ein höherer Arbeitsaufwand für Unternehmer und für eventuell schon vorhandene Mitarbeiter, der zu Produktions-, Verkaufs- oder Servicedefiziten, bis hin zum vollständigen Verzicht von Aufträgen, aufgrund von Personalmangel, führen kann. Die dadurch entgangenen Umsätze, in Verbindung mit den zusätzlich auftretenden finanziellen und zeitlichen Belastungen machen das Personalmanagement und damit die richtige Mitarbeiterführung umso wichtiger. Das bedeutet, dass Mitarbeiter im ersten Schritt richtig ausgewählt und

⁶¹ Vgl. o.V. Start-up und Gründung.

⁶² Vgl. o.V. Jungunternehmererhebung.

⁶³ Vgl. o.V. Gründung und Mitarbeitergewinnung.

ordentlich eingeschult werden müssen. Im zweiten Schritt, mit welchen wir uns im weiteren Verlauf der Arbeit vorrangig beschäftigen, muss der Jungunternehmensführer seine Führungskompetenzen voll ausschöpfen und seinen Führungsstil an den jeweiligen Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation anpassen und durch die Anwendung bestimmter Führungstechniken dafür sorgen, dass die speziell in Mitarbeitern von Start-up-Unternehmen vorherrschenden Unsicherheiten und Ängste, durch Sicherheit und Wohlbefinden ersetzt, eine angenehme Arbeitsatmosphäre sowie Arbeitsbedingungen geschaffen und im Mitarbeiter Zugehörigkeit und Loyalität ausgelöst werden.⁶⁴

Der schon erwähnte Nachteil der geringen Betriebsgröße von Startups kann somit ebenso einen Vorteil darstellen, da die Anzahl der Mitarbeiter in den ersten Jahren überschaubar ist und man sich so auf die richtige Führung von ein, zwei oder drei Mitarbeitern konzentrieren kann und eher seinen Führungsstil an die jeweilige Person anpasst, als in Großunternehmen mit weit- aus mehr Personal, wo Führungskräfte zumeist ihren, in den Jahren angeeigneten Führungsstil bei all ihren Mitarbeitern anwenden, ohne dabei einzelne Persönlichkeitsmerkmale zu berücksichtigen. Das Eingehen auf die jeweiligen Wesensarten und Charakter der Dienstnehmer schlägt sich erwiesenermaßen in einer erhöhten Mitarbeitermotivation nieder, wodurch die Freude an der Arbeit und damit die Produktivität bei der Arbeit steigen.

Ein weiterer Vorteil für Jungunternehmer in Bezug auf die Mitarbeitermotivation durch Mitarbeiterführung bildet die fehlenden komplexen Organisationsstrukturen und Hierarchiestufen ab. Laut Statistik Austria werden durchschnittlich 70 % der Unternehmen als Einzelunternehmen gegründet, was bedeutet, dass nur eine Person Geschäftsführer ist und so beispielsweise die Entscheidungswege weitaus kürzer sind, wodurch man sehr viel flexibler ist und schneller auf Änderungen der Umwelt reagieren kann.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. o.V. Einführung neuer Mitarbeiter.

⁶⁵ Vgl. o.V. Neugründungen.

Der Vorteil für die Mitarbeiter liegt darin, dass Anweisungen nur aus einer Richtung kommen und zwar direkt vom Unternehmensführer und dadurch Aufgabenstellungen, Zielvorgaben und Entscheidungen auch nachvollziehbar sind. Diese Unmittelbarkeit in der Interaktion zwischen Geschäftsführer und Mitarbeiter bringt dem Personal auch deutlich direkteren Zugriff und die Möglichkeit sich durch etwaige Verbesserungsvorschläge ins Unternehmen einzubringen und gemeinsame Entscheidungen mit der Unternehmensleitung zu treffen, was sich ebenfalls positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.⁶⁶

Im nächsten Kapitel wird genauer auf die möglichen Motivationsfaktoren für Mitarbeiter in Start-up-Unternehmen eingegangen.

3.3 Besonderheiten von Startups in Bezug auf die Mitarbeitermotivation

Für junge Unternehmen gewinnt der Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg besonders Gewicht. Denn angesichts ihrer häufig beschränkten materiellen Ressourcen, bietet das Vorhandensein eines überdurchschnittlich motivierten, sowie engagierten und auch qualifizierten Personalstamms eine wertvolle Möglichkeit ihre grundlegenden strukturellen Defizite gegenüber der etablierten Konkurrenz ein Stück weit auszugleichen und sich langfristig am Markt zu behaupten.⁶⁷

Um diese Möglichkeit wahrnehmen zu können, bedarf es bestimmter Motivationsinstrumente und Anreizsysteme, welche für den jeweiligen Mitarbeiter adaptiert werden müssen. Klar ist jedoch, dass Start-up-Unternehmen nicht über die finanziellen Mittel verfügen, die Großkonzerne für ihre Anreizsysteme verwenden. Dadurch ist es Startups eher selten möglich, so wie ihre budgetmäßig überlegenen Mitbewerber, vorrangig extrinsische Moti-

⁶⁶ Vgl. Fink/ Kraus/ Almer-Jarz (Hg.) 2007, S. 174.

⁶⁷ Vgl. Fink/ Kraus/ Almer-Jarz (Hg.) 2007, S. 164

vation anzuwenden, also materielle Anreize, wie höheres Gehalt, besondere Sozialleistungen oder Firmenwagen anzubieten. So liegt das Hauptaugenmerk von neu gegründeten Unternehmen vor allem zu Beginn auf dem Einsatz intrinsischer Motivation und immaterieller Anreize, welche kostengünstiger, aber bei richtiger Anwendung dennoch nicht minder effektiv sind.

In späterer Folge wird genauer auf die geeignetsten Motivationsinstrumente für Start-up-Unternehmen eingegangen.

4. Bewertung der verschiedenen Führungsstile in Bezug auf die Mitarbeitermotivation in Start-up-Unternehmen

Bei der Mitarbeiterführung können verschiedene Stile, Methoden und Techniken Anwendung finden. Bei größeren Unternehmen kommt es oft zur Mischung der Führungsinstrumente, ganz im Gegensatz zu kleineren Unternehmen, welche die Führung eher auf eine einzige Art reduzieren. Die verschiedenen Führungsmethoden haben teilweise erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg, so ist es gerade in Start-up-Unternehmen besonders bedeutend, von Anfang an richtig zu führen.⁶⁸ Im Folgeverlauf dieses Kapitels werden die schon im zweiten Kapitel dieser Arbeit vorgestellten Führungsstile und –techniken noch einmal beleuchtet, wobei auf die Anwendung in Jungunternehmen Bezug genommen und versucht wird die wohl geeignetsten Methoden ausfindig zu machen.

4.1 Anwendung eindimensionaler Führungsstile in Startups

Wie schon im zweiten Kapitel beschrieben, besteht der eindimensionale Führungsstil unter anderem aus den klassischen Führungsstilen nach Lewin. Dazu gehören die autoritäre, die kooperative und die laissez-faire Führung, auf welche im Folgeverlauf Fokus genommen wird.

Bei der autoritären Führung kommt es zu einer klaren Trennung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, wobei der Vorgesetzte Weisungen erteilt, entscheidet und kontrolliert und der Mitarbeiter die erteilten Aufgaben sofort durchzuführen hat.⁶⁹ Dieser Ansatz ist zwar auf kurze Sicht in schwierigen Zeiten in schon länger existenten Unternehmen effektiv, da man sich hauptsächlich

⁶⁸ Vgl. o.V. Verschiedene Führungsstile im Unternehmen.

⁶⁹ Vgl. o.V. Führungsstile Überblick.

auf die erfolgreiche Aufgabenerledigung konzentriert und schneller seine kurzfristigen Ziele erreicht, jedoch scheitert dieser Stil bei der langfristigen Anwendung vor allem in Jungunternehmen durch das distanzierte Verhältnis zwischen Jungunternehmer und Arbeitnehmer, den Leistungsdruck, das mangelnde Mitspracherecht und die dadurch entstehende Demotivation der Mitarbeiter. Zu Beginn einer Unternehmung ist diese Art der Führung somit eher weniger förderlich, da demotiviertes Personal zu willkürlichen Fehlzeiten oder hoher Fluktuation führt, was mit enormen Kosten verbunden ist, welche von jungen Unternehmen nur schwer tragbar sind.⁷⁰ Man sollte sich jedoch nicht vollständig von Autorität verabschieden. Es muss den Vorgesetzten gelingen Autorität durch Akzeptanz statt durch Status zu erlangen, indem man die Arbeitnehmer erkennen lässt, dass sie an interessanten Aufgaben arbeiten und durch die Führungskraft näher zu ihren persönlichen beruflichen Zielen kommen. Dabei muss der Jungunternehmer stets Entscheidungsstärke und Umsetzungsqualitäten beweisen, sowie klare Vorstellungen eines Ziels haben um für den Mitarbeiter leichter berechenbar zu sein und akzeptiert zu werden.⁷¹

Das Gegenteil von autoritärer Führung nennt sich Laissez-faire Führungsstil und bedeutet aus dem Französischen übersetzt so viel wie „lasst machen“ oder „einfach laufen lassen“. Das heisst, dass Mitarbeiter alle Freiheiten haben und sogar Entscheidung und Kontrolle bei der Gruppe liegen. Der Vorteil dieser eigentlichen „Nicht-Führung“ ist die hohe Motivation der Arbeitnehmer, die auf den großen Spielraum, den man Ihnen gewährt, zurückzuführen ist. Doch für Start-up-Unternehmen erweist sich auch dieser Führungsstil als eher unpassend, da nicht jeder Mensch mit dem hohen Maß an Freiheit umgehen kann und aufgrund mangelnder Richtungsweisung, fehlender Kontrolle der Zusammenarbeit und des Arbeitsfortschrittes eventuell desorientiert ist und ineffektiv arbeitet.⁷² Gerade in jungen, noch nicht etablierten Unternehmen ist den neuen Mitarbeitern anfangs häufig unklar in welche Richtung es gehen soll, was die Ziele sind und wie die Arbeitsabläufe und Vorgehenswei-

⁷⁰ Vgl. Nöllke/ Zielke 2011, S. 198-200.

⁷¹ Vgl. o.V. Der „richtige“ Führungsstil in Startups.

⁷² Vgl. o.V. Führungsstile Überblick.

sen aussehen. Dies verlangt nach Zielvorgaben, Anweisungen, Kontrolle und Hilfestellung bei der Durchführung der Tätigkeit. Für Jungunternehmen ist es je nach Branche und Tätigkeitsfeld erforderlich flexibel zu sein und sich ständig an die Marktgegebenheiten anzupassen, was ein kontinuierliches Eingreifen der Führungskraft in das Geschehen notwendig macht.

Der kooperative Führungsstil erweist sich für die Anwendung in jungen Unternehmen als geeignetster der eindimensionalen Führungsstile. Hier werden die Mitarbeiter in die Verteilung der Aufgaben und die Entscheidungsprozesse mit einbezogen, was ihnen den Eindruck vermittelt am Gesamtkonzept Einfluss zu haben und „Mit-Eigentümer“ zu sein.⁷³ Das hohe Maß an Mitspracherecht und die starke Mitarbeiterorientierung schaffen ein ideales Betriebsklima und eine hochgradige Mitarbeitermotivation. Die im zweiten Kapitel erwähnten Nachteile des kooperativen Führungsstils finden in Startups keine starke Gewichtung, da hier in den ersten Jahren die Anzahl der Mitarbeiter überschaubar ist und die Entscheidungsfindung damit leichter fällt und schneller vollzogen wird als in Großunternehmen.⁷⁴

Das Problem bei den eindimensionalen Führungsstilen stellt jedoch die Berücksichtigung von nur einer Bezugsgröße dar. Die alleinige Orientierung an den Mitarbeitern kann sich als ungenügend herausstellen und die effektive und erfolgreiche Erledigung von Aufgaben und die Erreichung von Unternehmenszielen negativ beeinflussen. So ist es ratsam, sich stets an zwei Dimensionen zu orientieren. Diese werden im nächsten Punkt beschrieben und auf die Anwendbarkeit in Start-up-Unternehmen geprüft.

⁷³ Vgl. o.V. Verschiedene Führungsstile im Unternehmen.

⁷⁴ Vgl. o.V. Führungsstile Überblick.

4.2 Anwendung zweidimensionaler Führungsstile in Startups

Der zweidimensionale Führungsstil orientiert sich, wie der Name schon sagt, an zwei verschiedenen Dimensionen. Blake und Mouton entwickelten dazu das „Managerial Grid“, das zum einen die Sach- oder Produktionsorientierung und zum anderen die Menschen- oder Mitarbeiterorientierung in der Führung darstellt.⁷⁵ Das Verhaltensgitter besteht aus fünf verschiedenen Führungsstilen, welche wir nun in Bezug auf die Anwendbarkeit in Start-up-Unternehmen näher beleuchten möchten.

Die Kombination 1.1 beschreibt die jeweils minimalste Orientierung an den beiden Dimensionen. Dieser Stil ähnelt dem Laissez-faire Führungsstil und ist, wie im vorherigen Kapitel erläutert, aufgrund der „Nicht-Führung“, für die Anwendung in Jungunternehmen keinesfalls zu empfehlen, da Mitarbeiter in Startups eine ordnungsgemäße Führung benötigen um ein Ziel vor Augen zu haben, Aufgabenstellungen und ihre Zusammenhänge zu verstehen und um angetrieben und motiviert zu werden das Ziel zu erreichen.⁷⁶

Beim Typ 9.1 liegt das primäre Interesse bei der Produktion und den Sachaufgaben, wodurch die Bedürfnisse der Mitarbeiter vernachlässigt werden. Dieses Führungsverhalten ähnelt sehr stark dem autoritären Führungsstil, welcher in Startups, wo mitunter die langfristige Motivierung und Bindung der Mitarbeiter im Vordergrund stehen sollte, eher zu vermeiden ist.⁷⁷

Den entgegengesetzten Extrempunkt stellt der 1.9-Führungsstil dar. Hier liegt der Fokus auf den Mitarbeitern, die im zwischenmenschlichen Bereich zufrieden gestellt werden. Das angenehme und spannungsfreie Betriebsklima kann allerdings zu geringeren Leistungen der Mitarbeiter führen. Speziell in Jungunternehmen wirkt sich die fehlende Sachorientierung, das heisst die mangelnden Richtungsweisungen und Aufgabenstellungen bzw. ihre von der

⁷⁵ Vgl. o.V. Ein- und mehrdimensionale Führungsstile.

⁷⁶ Vgl. o.V. Führungsstile.

⁷⁷ Vgl. o.V. Ein- und mehrdimensionale Führungsstile.

Führungskraft in gewisser Form akzeptierter Missachtung, wiederum negativ auf die Motivation der Mitarbeiter aus, da diese kein Ziel vor Augen haben und nicht wissen worauf sie überhaupt hinarbeiten. Es gilt ein Gleichgewicht der beiden Orientierungen zu finden, welches in den folgenden Kombinationen gefunden werden kann.⁷⁸

Das Beispiel 5.5 kann zwar als Mittelweg angesehen werden, da man sich sachbezogen als auch mitarbeiterbezogen orientiert, jedoch für die Anwendung in Jungunternehmen noch immer im zu geringen Ausmaß. Diese sozusagen „halbherzige“ Berücksichtigung beider Dimensionen ist auf die oft schwerfallende Vereinbarkeit von erforderlichen Sachaufgaben mit den einzelnen Mitarbeiterbedürfnissen zurückzuführen. Das Resultat von mittelmäßig ausgewogener Führung, sind daher auch nur mittelmäßige Leistungen. In Startups muss es jedoch gerade wegen der geringen Mitarbeiteranzahl gelingen beide Orientierungen zu optimieren und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die erforderlichen Sachaufgaben in Einklang zu bringen. Dies zeigt uns die letzte und für Startups geeignetste Kombination der Dimensionsorientierung.

Das 9.9-Führungsverhalten schafft es beide Dimension optimal zu vereinbaren und wird daher auch als „Team-management-Führungsstil“, der stark dem kooperativen Führungsstil ähnelt, bezeichnet. Jungunternehmer und Mitarbeiter verfolgen ein gemeinsames Ziel. Die Führungskraft motiviert die Arbeitnehmer durch die Berücksichtigung ihrer Wünsche und Interessen bei der Entscheidungsfindung zu maximalen Leistungsergebnissen. Es herrscht eine offene Kommunikation, Vertrauen und Respekt, was sich auf die Qualität der Arbeit positiv auswirkt. Dieser Ansatz erweist sich nicht nur, aber besonders für Start-up-Unternehmen als bestmöglicher Ansatz der zweidimensionalen Führungsstile.⁷⁹

Aufgrund von verschiedenen Wertvorstellungen und Persönlichkeiten der Jungunternehmer, sowie der bei Startups verstärkten Erfordernis flexibel auf

⁷⁸ Vgl. o.V. Führungsstile.

⁷⁹ Vgl. o.V. Ein- und mehrdimensionale Führungsstile.

bestimmte Marktgegebenheiten und andere beeinflussende Faktoren zu reagieren und das Führungsverhalten ständig auf diese und mehr situative Faktoren anzupassen, gilt es gerade für Start-up-Unternehmen als sinnvoll den Situationsbezug als dritte Orientierung hinzuzufügen und den dreidimensionalen Führungsstil zu wählen.

4.3 Anwendung dreidimensionaler Führungsstile in Startups

W.J. Reddin geht mit seiner 3-D-Theorie davon aus, dass es einen generell richtigen Führungsstil nicht gibt, sondern verschiedene Situationen Einfluss nehmen und ein dementsprechendes Führungsverhalten erfordern. So unterteilt Reddin die verschiedenen Kombinationen der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in vier Grundstilarten ein, die er Verfahrens-, Aufgaben-, Beziehungs- und Integrationsstil nennt. Diese stellt er dazu ergänzend in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation dar und zeigt die effektive oder ineffektive Anwendung dieser Grundstilarten auf. Die Situation wird dabei von äußeren Faktoren der Umwelt, der Struktur und dem Klima der Organisation, sowie von den Führungskräften selbst, Kollegen und Mitarbeitern und ihren Arbeitsweisen beeinflusst. Je höher die Übereinstimmung des situationsbedingt geforderten und des angewandten Führungsstils, desto höher fällt auch die Effizienz aus und umgekehrt.⁸⁰

Der Vorteil an diesem Modell ist die schon erwähnte Besonderheit, dass kein Stil besser oder schlechter ist als der andere sondern jedes einzelne Verhaltensmuster seine Daseinsberechtigung hat.⁸¹ Es muss dem Startup nur gelingen den richtigen Führungsstil in der jeweiligen Situation anzuwenden. So ist beispielsweise bei einem jungen Mitarbeiter, welcher kürzlich erst seine Ausbildung abgeschlossen hat, je nach Tätigkeitsbereich vorerst ein autoritärer Führungsstil zu wählen, damit er schnell ein Verständnis für alle Aufgaben bekommt und diese effektiv erledigt. In späterer Folge, wenn der Mitar-

⁸⁰ Vgl. Jung 2010, S. 226; o.V. Ein- und mehrdimensionale Führungsstile.

⁸¹ Vgl. o.V. Führungsstile.

beiter schon mit den Abläufen und Zielen vertraut ist, sollte auf einen Integrationsstil, das heisst auf einen kooperativen Stil umgestiegen werden, damit man dem Arbeitnehmer die Möglichkeit gibt sich mehr in die Unternehmung einzubringen und ihm durch die Berücksichtigung seiner Interessen motiviert und so an das Unternehmen bindet. In manchen Situationen erweist sich sogar der Laissez-faire Stil als geeignet, nämlich dann wenn Startups in keinem innovativem Geschäftsfeld mit neuartigen Tätigkeitsbereichen und Arbeitsabläufen, wie es oft im technischen Bereich der Fall ist, tätig ist, sondern in einer schon existenten Branche und eine branchenerfahrene und kompetente, vielleicht sogar schon etwas ältere Person rekrutiert, die von einem etablierten Mitbewerber kommt und hoch motiviert eine neue Herausforderung sucht. Diese Menschen brauchen in dem Sinne wenig bis gar keine Führung oder Motivierung, da sie wissen was zu tun ist und auch ohne besondere Anreize effizient arbeiten.⁸² Ganz im Gegensatz zu unmotivierten Mitarbeitern, welche umso mehr Führung, vor allem menschenorientierte, sowie gewisse Anreize zur Steigerung ihrer Motivation benötigen.

Anhand dieser Beispiele kann man sehen, dass die Orientierung an situativen Faktoren bei der Wahl des geeigneten Führungsstils, von großer Bedeutung ist. Generell ist zu sagen, dass natürlich die in Reddin's 3-D-Theorie dargestellten effektiven Stile gegenüber der ineffektiven Stile zu bevorzugen sind.

⁸² Vgl. o.V. Welcher Führungsstil ist der Richtige.

4.4 Anwendung der verschiedenen Führungstechniken in Startups

Wie in Kapitel 2.5 schon beschrieben, versteht man unter den Führungstechniken die sogenannten „Management-by-Techniken“, welche unter anderem aus Management by Objectives (MbO), Management by Delegation (MbD), Management by Exception (MbE) und Management by Motivation (MbM) bestehen. Dabei lassen sich die verschiedenen Konzepte noch einmal kurz zusammengefasst folgendermaßen unterscheiden:

- Management by Objectives: Führung durch Zielvereinbarung oder Zielvorgabe.
- Management by Delegation: Führung durch Übertragung von Kompetenzen.
- Management by Exception: Führung durch Kontrolle und Eingriff bei Abweichungen.
- Management by Motivation: Führung durch Motivation.

Unter Anbetracht der Anwendung in Jungunternehmen, fällt es schwer sich auf eine einzige empfehlenswerte Technik festzulegen, denn jedes Konzept ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. So gilt das MbO grundsätzlich zwar als vorteilhaft, da Mitarbeiter gerade in Startups Richtungsweisungen und exakte Zielvorgaben benötigen, jedoch verlangt dies nach ständiger Zielüberprüfung und –ergänzung, da man auf Veränderungen im Umfeld des jungen Unternehmens, insbesondere in der Wettbewerbssituation, reagieren muss. Durch das damit verbundene Erfordernis eines ausgefeilten Planungs- und Kontrollsystems und dem unablässigen Leistungs- und Beurteilungsdruck, kann die angestrebte Motivationswirkung erheblich gemindert werden.⁸³

⁸³ Vgl. o.V. Management-by-Konzepte.

Beim Management by Delegation besteht das Problem, dass Start-up-Unternehmen, aufgrund der anfänglichen geringen Betriebsgröße, zumeist noch nicht über ein großes hierarchisches System verfügen, was somit die Durchführbarkeit der Weitergabe von Verantwortungen und Kompetenzen möglichst weit nach unten, unmöglich macht. Außerdem besteht die Gefahr, dass der Jungunternehmer vorrangig uninteressante Routineaufgaben delegiert, was wiederum die Mitarbeiterorientierung vernachlässigt und damit demotivierend für die Arbeitnehmer wirkt.⁸⁴

Auch das Management by Exception erweist sich für Startups, ähnlich wie das Management by Delegation, angesichts der aufwendigen Ausformulierung der Soll-Werte, sowie die damit verbundene obligatorische, kontinuierliche Kontrolle des Ist-Standes, als eher ungeeignet. Trotz des eigentlich sinnhaften Grundgedankens den Mitarbeitern bei der Durchführung ihrer Tätigkeiten und beim Hinarbeiten auf ein Ziel einen gewissen Spielraum zu gewähren, ist bei diesem Konzept die Notwendigkeit des Eingreifens, aufgrund des hohen Schwierigkeitsgrades der richtigen Definierung des Spielraums, zu groß. In jungen Unternehmen ist die Abgrenzung von Normal- und Ausnahmefall oft ein schwieriges Unterfangen, da die Erfahrung des idealen Abschätzens der Grenzwerte zu Beginn der Unternehmung zumeist sehr gering ist. Dies stellt ein hohes Risiko dar, da bei falscher Festlegung zu oft eingegriffen werden muss, damit ein Zielwert letztendlich tatsächlich erreicht wird. Dabei entsteht neben zunehmender Demotivation der Mitarbeiter, ein hoher zeitlicher Faktor der aufgewendet werden muss, wodurch der eigentliche Sinn, die Führungskraft durch die Delegation gewisser Aufgaben zu entlasten, verfehlt wird.⁸⁵

Beim Management by Motivation erfolgt die Führung durch gezielte Motivation der Mitarbeiter, mit Hilfe bestimmter und zumeist immaterieller Anreize wie Mitwirkungsrechte, Übertragung von Verantwortung, Mitgestaltung von Leistungszielen und Selbstkontrolle der eigenen Mitarbeiterleistungen, die

⁸⁴ Vgl. o.V. Management-by-Konzepte.

⁸⁵ Vgl. o.V. Führungsmodelle.

das Personal zur Leistungssteigerung animiert.⁸⁶ Dieses Prinzip hat einen kooperativen Charakter, welcher vor allem für Jungunternehmer als am ehesten geeignetes Konzept für die erfolgreiche Führung ins Auge gefasst werden sollte. Natürlich sind hier großes Vertrauen in die Arbeitskraft und oftmalige Mitarbeitergespräche, bei welchen festgestellt werden soll was den Arbeitnehmer antreibt und welche Ziele er verfolgt, um daraufhin den geeigneten Führungsstil und das geeignetste Motivationsinstrument anwenden zu können, Voraussetzung. Was dem MbM etwas fehlt, ist eine gesunde Portion Autorität in bestimmten Situationen und bei bestimmten Aufgaben. Die Führungskraft muss trotz aller Kooperativität als Vorgesetzter, welcher die letzten Entscheidungen trifft, angesehen werden.

Grundsätzlich gilt es die richtige Kombination der verschiedenen Techniken, passend zur jeweiligen Unternehmung und zu ihren Mitarbeitern, zu finden. Außerdem sind die Führungstechniken ebenfalls stark von der aktuellen Situation abhängig. Bei Expansionsvorhaben oder bei der Durchführung neuer Projekte beispielsweise, ist es kurzfristig gesehen empfehlenswert das Management by Delegation anzuwenden um Routineaufgaben an die Mitarbeiter abzugeben, damit sich der oder die Jungunternehmer auf die zu der Zeit essentielleren Aufgaben konzentrieren kann. Es gilt also auch hier sach-, mitarbeiter-, sowie situationsorientiert zu führen. Das heisst kooperativ und effizient auf ein Ziel hinzuarbeiten und dabei richtig auf sich ändernde Situationen und Einflussfaktoren zu reagieren.

⁸⁶ Vgl. Jung 2010, S. 241.

5. Bewertung der verschiedenen Instrumente der Mitarbeitermotivation in Start-up-Unternehmen

In der Projektarbeit „Mitarbeitermotivation als Instrument der erfolgreichen Unternehmensführung“ behandelte der Autor die „Motivationstheorie“ und erläuterte ausführlich die verschiedenen Instrumente und Faktoren der Mitarbeitermotivation, sodass diese hier im Zuge der Bachelorarbeit nur noch kurz zusammenfassend beschrieben werden. Der Fokus liegt in diesem Kapitel bei der Bewertung der einzelnen Anreizarten zur Motivation von Mitarbeitern im Bezug auf die Anwendung in Jungunternehmen.

5.1 Anwendung intrinsischer Anreize in Start-up-Unternehmen

Intrinsischer Anreiz bedeutet so viel wie „innerer Antrieb“ und ist die treibende Kraft, welche aus dem inneren einer Person entsteht. Diese Motivation von innen heraus ist zumeist der Spaß an der Sache oder die Erreichung eines persönlichen Ziels und wird selten von äußeren Anreizen ausgelöst.⁸⁷

Bei neu eingestellten Mitarbeitern ist dies zu Beginn oft die Neugierde, das Interesse etwas neues zu lernen und das erhaltene Wissen zu festigen, damit die Tätigkeiten effektiv durchgeführt werden und Ziele erfolgreich verfolgt werden können. Hier kann der Jungunternehmer einhaken, indem er seine Vision offen kommuniziert und lebt. Er muss Leidenschaft und Passion mit dem Team teilen, damit sich dieses mit dem Konzept und den Zielen identifiziert und sich emotional an das Startup bindet.

Der Vorteil für Jungunternehmen liegt darin, dass Mitarbeiter ziemlich direkt und rasch sehen, was bei der eigenen Tätigkeit rauskommt, was für den Ein-

⁸⁷ Vgl. Niermeyer 2007, S. 61-62.

zelen unmittelbar Sinn stiftet. Denn gerade zu Beginn einer Unternehmung ist die Belegschaft noch so klein, dass jeder Arbeitnehmer oft direkt Verantwortung trägt, sei es bei einem eigenen Projekt oder einem bestimmten Aufgabenbereich. So kennen sie die zu erledigenden Aufgaben und die zu erreichenden Ziele, welche sie zumeist selbstständig verfolgen, was zu einem enormen Erfolgserlebnis, bei Erreichung der Ziele, führt und den Mitarbeiter weiter von innen antreibt. Dies ist in etablierten Konzernen nicht der Fall, sondern ganz im Gegenteil gilt dort der Arbeitnehmer oft einfach nur als ein kleines Rädchen im Getriebe, was den einzelnen nur schwer intrinsisch motivieren kann. Es gilt also hier anzusetzen und diesen Vorteil als Jungunternehmen gegenüber Großunternehmen nach außen und innen zu kommunizieren, damit kompetente Fachkräfte angeworben und schon eingestellte Mitarbeiter durch diese Art von Anreiz gehalten werden können.⁸⁸

5.2 Anwendung extrinsischer Anreize in Start-up-Unternehmen

Das Gegenstück zu den intrinsischen Anreizen bilden die extrinsischen Anreize, welche von außen, in Form von Leistungswürdigung oder Belohnung durch Dritte, auf die Person wirken und diese beeinflusst. Diese explizite Fremdsteuerung einer Person, kann durch materielle sowie immaterielle Anreize erfolgen und den Mitarbeiter zu einer gewünschten Verhaltensweise animieren.⁸⁹

Die Wesensmerkmale und Unterscheidung der beiden Anreizarten werden im nächsten Abschnitt genauer erläutert. Außerdem wird die Anwendbarkeit von materiellen und immateriellen Anreizen in Jungunternehmen und die Anwendbarkeit in Großunternehmen gegenübergestellt, da sich diese aufgrund der Besonderheiten von Jungunternehmen stark unterscheiden.

⁸⁸ Vgl. o.V. Start-up-Mitarbeitermotivation.

⁸⁹ Vgl. Burr/ Stephan/ Werkmeister 2011, S. 271; Dillerup/ Stoi 2011, S. 545.

5.3 Anwendung materieller Anreize in Start-up-Unternehmen

Materielle Anreize sind monetäre Anreize, das heisst, dass Mitarbeiter entgeltlich für ihre Arbeitsleistungen entlohnt und belohnt werden. Darunter fallen jedoch nicht nur Lohn- und Gehaltsformen, sondern auch Sozialleistungen und Beteiligungssysteme, welche hauptsächlich auf die Befriedigung der physiologischen Grund- und Sicherheitsbedürfnisse abzielen. Je nach Höhe und Ausmaß können die gewährten Anreize für Arbeitnehmer aber auch als Statussymbol, sowie zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Anerkennung dienen, was sich positiv auf deren Motivation auswirkt.⁹⁰

Die Folgende Grafik stellt das breite Spektrum möglicher materieller Anreize dar:



Abbildung 8: Materielle Anreize.⁹¹

Bei den ersten beiden Säulen haben ganz klar Großunternehmen gegenüber Jungunternehmen die Nase vorn. Aufgrund der zumeist geringen finanziellen Mittel gerade zu Beginn einer Unternehmung, schaffen es Jungunternehmer kaum an die hohen Gehälter und umfangreichen Sozialleistungen, die etablierte Unternehmen ihren Mitarbeitern als materiellen Anreiz bieten können,

⁹⁰ Vgl. Dillerup/ Stoi 2011, S. 545; Nicoletti 2009, S. 153.

⁹¹ Quelle: Theiner 2012, S. 16.

heranzukommen.⁹² Vorallem die Bezahlung von Leistungs- und Pensumlohn sind eher undenkbar, da diese nicht wie der Zeitlohn von der Anwesenheitszeit, sondern vom Mengenergebnis der Arbeit oder von gewissen Mehrleistungen abhängig sind, welche dann durch die Ausbezahlung von entsprechenden Prämien vergütet werden.⁹³ Diese Prämienzahlungen bedeuten zwar einen beachtlichen Motivationsschub, jedoch sind diese für Startups zu Beginn kaum leistbar und erschweren außerdem die Kalkulation der Personalkosten, was unter anderem für die Liquiditätsrechnung von Bedeutung ist.

Ähnliches gilt bei den Sozialleistungen, welche von Jungunternehmen mit großer Wahrscheinlichkeit nur bis zu den gesetzlichen Mindestleistungen angeboten werden können. Diese beinhalten die Sozialversicherungsbeiträge zur Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung, Zahlungen für Betriebsunfallversicherungen, sowie Ausfallzeiten bei Urlaubs-, Krankheits- und Feiertagen.⁹⁴ Allein diese gesetzlich verpflichtenden Sozialleistungen stellen eine immense finanzielle Belastung für junge Unternehmen dar, so mal die Nebenkosten pro Arbeitnehmer in Österreich im europaweiten Vergleich überdurchschnittlich hoch ausfallen.

Dazu kommen eventuell ebenso verpflichtende tarifliche Sozialleistungen, welche zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verbindlich beschlossen werden können. Hierzu gehören beispielsweise Zahlungen von Weihnachts- und Urlaubsgeld, Verlängerung des Urlaubsanspruchs, Verkürzung der betrieblichen Arbeitszeiten und zusätzlicher Kündigungsschutz für bestimmte Arbeitnehmergruppen.⁹⁵

Die dritte Form von Sozialleistungen, nämlich die freiwilligen Leistungen, zu denen z.B. Vorsorgeleistungen, zusätzliche Geldleistungen wie Beihilfen oder Essenszuschuss, Sachleistungen wie Firmenwagen, Fürsorge und Gesundheitspflege, sowie sonstige Leistungen wie Kinderbetreuung oder

⁹² Vgl. o.V. Personalsuche in Startups.

⁹³ Vgl. Lechner/ Egger/ Schauer 2008, S. 142-146; Nicoletti 2009, S. 166-167.

⁹⁴ Vgl. Nicoletti 2009, S. 168-170.

⁹⁵ Vgl. Nicoletti 2009, S. 168-170.

Freizeitangebote zählen, liegen zumeist außerhalb des finanziellen Rahmens von Startups. Einzig denkbar wären Mitarbeiterrabatte auf eigene Waren, da diese Form von freiwilligen Leistungen keine zusätzlichen Kosten verursacht, sondern nur den Ertrag aus dem Verkauf vermindert.⁹⁶

Das wohl geeignetste Mittel als materieller Anreiz, stellen Mitarbeiterbeteiligungen dar. Das Beteiligungsmodell gliedert sich in die Erfolgsbeteiligung, welche nochmal in Gewinn-, Ertrags- und Leistungsbeteiligung untergliedert werden kann und in die Kapitalbeteiligung, die aus Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung besteht.⁹⁷

Bei der Erfolgsbeteiligung kommt es zu einer Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter, welche besagt, dass bei der Erzielung bestimmter Periodenerfolge zusätzlich zum „Normalgehalt“ ein gewisser Anteil am Erfolg des Unternehmens ausgezahlt wird.⁹⁸

Ganz im Gegensatz dazu, ermöglicht die Kapitalbeteiligung den Mitarbeitern Kapitalgeber ihres Arbeitgebers zu werden. Dies ist über Eigen- bzw. Fremdkapital möglich, wobei die meist verbreitete Form die Eigenkapitalbeteiligung ist, bei der Belegschaftsaktien ausgegeben werden, wodurch der Mitarbeiter Unternehmensmiteigentümer wird und sowohl am Gewinn als auch am Verlust beteiligt ist. Die in der Praxis weniger häufig angewandte Fremdkapitalbeteiligung, bedeutet die Leihgabe von finanziellen Mittel des Arbeitnehmers an das Unternehmen, wofür dieser im Gegenzug Zinsen innerhalb eines ausgehandelten Zeitraumes erhält.⁹⁹

Vor allem für Startups bietet diese Form eine besondere Möglichkeit die Mitarbeiter zu motivieren und sie stark an das Unternehmen zu binden.¹⁰⁰ Es kommt zu einer Erhöhung der Flexibilität und der Schaffung eines partner-

⁹⁶ Vgl. Nicolei 2009, S. 168-170.

⁹⁷ Vgl. Dillerup/ Stoi 2011, S. 546-547.

⁹⁸ Vgl. Nicolei 2009, S. 173.

⁹⁹ Vgl. Dillerup/ Stoi 2011, S. 174-175.

¹⁰⁰ Vgl. Lechner/ Egger/ Schauer 2008, S. 149.

schaftlichen Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und –nehmer.¹⁰¹ Außerdem gleicht der Jungunternehmer mit dem Mitarbeiterbeteiligungssystem in gewisser Art das höhere Arbeitsplatzrisiko aus und hat desweiteren die Chance auf potenzielle Einsparungen bei der Bezahlung von Festgehalt.¹⁰²

Eine zu einseitig orientierte Verwendung von Motivierungsanreizen, wie beispielsweise in Form von reiner materiellen Vergütung ist für die Motivierung von Mitarbeitern in Startups jedoch nicht sinnvoll, da der Spielraum aufgrund der finanziellen Einschränkung sehr gering ist, mitunter nicht jeder Arbeitnehmer damit zu motivieren ist und die Dauer der Motivation nur sehr kurz anhält, da die Entlohnung in der heutigen Zeit mehr als Hygienefaktor betrachtet wird, der nicht zwingend Zufriedenheit schafft.

Im folgenden Kapitel wird die zweite Form extrinsischer Anreize beschrieben und versucht die Eignung für die Anwendung in Startups festzustellen.

5.4 Anwendung immaterieller Anreize in Start-up-Unternehmen

Aufgrund der Abnahme der Wirkung materieller Anreize bei zunehmender Höhe des Entgelts, gewinnen immaterielle oder nicht-monetäre Leistungsanreize immer mehr an Bedeutung. Dabei setzen Führungskräfte unentgeltliche Motivationsfaktoren aus den Bereichen Karriere, Unternehmenskultur, persönliches Umfeld, Führungsverhalten, Arbeitsumfeld und Qualifikation ein, wobei diese Anreize von jedem Mitarbeiter unterschiedlich wahrgenommen werden. Es gilt also die individuellen nicht-finanziellen Bedürfnisse und Motive der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz im Zuge von Mitarbeitergesprächen zu identifizieren und diese je nach Möglichkeit zu befriedigen.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Dillerup/ Stoi 2011, S. 174-175.

¹⁰² Vgl. o.V. Gründung und Mitarbeitergewinnung.

¹⁰³ Vgl. o.V. Anreizsysteme.

Als mögliche Maßnahme zur Steigerung der Motivation mit Hilfe von immateriellen Anreizen kommt beispielsweise die Arbeitsstrukturierung in Frage. Dazu zählen alle Regelungen, Änderungen und Flexibilisierungen beziehungsweise auf die Gestalt der Arbeit, welche die Aufgaben- und Kompetenzbereiche der Mitarbeiter erweitern und die Team-Orientierung verstärken soll. Einen hohen Bekanntheitsgrad bei den Konzepten der Arbeitsstrukturierung haben hier Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job Rotation und teilautonome Arbeitsgruppen.¹⁰⁴

Im Grundprinzip sind all diese Varianten für Startups empfehlenswert, denn sie haben die Aufgabe, die Monotonie am Arbeitsplatz zu verhindern, indem der Arbeitsplatz innerhalb der Arbeitsgruppe systematisch gewechselt wird (Job Rotation) oder der Aufgabenbereich bzw. Arbeitsinhalt vergrößert wird (Job Enlargement). Desweiteren wird die Mitarbeitermotivation zusätzlich gefördert, vor allem durch das Einräumen von mehr Verantwortung, sowie der Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums (Job Enrichment).¹⁰⁵

Als am geeignetsten lassen sich jedoch teilautonome Arbeitsgruppen nennen, bei welchen alle drei der vorhergehenden Formen verbunden werden. Hier stellt die Führungskraft ein Team zusammen, das die Verantwortung für einen zusammenhängenden Aufgabenkomplex übernimmt und Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollmaßnahmen selbstständig durchführt. Dies hat nicht nur eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter als Auswirkung, sondern entlastet ebenfalls den oder die Jungunternehmer, da ein Eingreifen theoretisch nicht notwendig ist. Voraussetzung hierfür ist der Leistungswille der Mitarbeiter, sowie die Bereitschaft anspruchsvollere Arbeiten zu erledigen und Verantwortung zu übernehmen, genaue Richtungsweisungen und Zielvorgaben von der Führungskraft, wie auch Vertrauen gegenüber den eigenen Arbeitnehmern.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vgl. o.V. Nicoletti 2009, S. 180.

¹⁰⁵ Vgl. Hentze/ Kammel 2001, S. 453; Nicoletti 2009, S. 185-186.

¹⁰⁶ Vgl. Hentze/ Kammel 2001, S. 453.

Weitere Möglichkeiten Mitarbeiter durch immaterielle Anreize zu motivieren bilden die Arbeitszeitgestaltung und die Flexibilisierung des Arbeitsortes. Diese Punkte können Startups hervorragend nutzen, da es ihre flexible Struktur zu Beginn der Unternehmung leicht möglich macht. Jungunternehmer sehen ihre Tätigkeiten zur Erreichung eines bestimmten Ziels oft als Projekte an, welche aufgrund der geringen Betriebsgröße und der da hergehenden geringen Mitarbeiteranzahl, nacheinander Schritt für Schritt durchgeführt werden. Es wird zumeist ein konkretes Ziel verfolgt, wie beispielsweise Kundengewinnung, Sortimentserweiterung oder erweiterte Marketingaktivität zur Verkaufsförderung, welche innerhalb einer bestimmten Frist erreicht werden sollten. Dies ermöglicht die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten oder Gleitzeitregelungen, da die Erreichung des Ziels im Vordergrund steht und nicht die strikte Anwesenheitszeit innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Solange der Projektfortschritt auf Kurs ist, kann es dem Jungunternehmer relativ gleichgültig sein, ob seine Mitarbeiter von acht in der Früh bis vier am Nachmittag oder von zehn am Vormittag bis sechs am Abend anwesend sind. Die freie Einteilung der Arbeitszeit motiviert die Arbeitnehmer dahingehend, dass sie Privatleben und Beruf besser unter einen Hut bekommen und der Zwang nicht vorhanden ist Punkt genau um eine gewisse Uhrzeit in der Arbeit zu sein. Aus Sicht des Jungunternehmers birgt die freie Arbeitszeitgestaltung Vorteile wie längere Erreichbarkeit für Kunden und Lieferanten, optimale Kapazitätsauslastung und Verringerung der Leerzeiten von Betriebsmitteln, sowie die positive Beeinflussung von Eintritts- und Bleibeentscheidungen. Er sollte jedoch darauf achten, dass zumindest ein Angestellter zu den Hauptbürozeiten anwesend ist, was somit trotz allem nach einer Art Dienstplan verlangt, damit die Führungskraft einen Überblick darüber hat wer zu welcher Zeit tätig ist.¹⁰⁷

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes gilt als ebenfalls vorteilhaft für Jungunternehmer, wobei dies stark von der Branche und vom Tätigkeitsfeld der Unternehmung abhängt. In der IT-Branche ist in der heutigen Zeit die Dezentralisierung des Arbeitsplatzes, also die Verlegung der Aufgabendurchführung

¹⁰⁷ Jung 2011, S. 227-231; Nicoletti 2009, S. 193.

von der zentralen Betriebsstätte zu Kunden, Lieferanten oder zum Mitarbeiter nach Hause, schon gang und gäbe. Aber auch in anderen Branchen ist die Flexibilisierung des Arbeitsortes zu erwägen, da demzufolge Büros bzw. Arbeitsplätze überflüssig werden, wodurch Miet-, Heizungs-, Reinigungs-, Sachmittel- und Stromkosten gespart werden können, was die Verringerung der Unternehmensgemeinkosten zur Folge hat. Außerdem fallen bei der Heimarbeit teure Fehlzeiten weg, da Mitarbeiter theoretisch auch im Krankheitsfall zumindest teilweise ihrer Arbeit nachgehen können. Gerade für Start-ups ist es für das Überleben in den ersten Jahren enorm wichtig die Unternehmensgemeinkosten so gering wie möglich zu halten und zusätzliche Kosten wie Fehlzeitenkosten zu vermeiden. Aber nicht nur der Jungunternehmer kann von der Arbeitsplatzdezentralisierung profitieren, sondern auch der Mitarbeiter wie bspw. durch die Zeit- und Kostenersparnis aufgrund des wegfallenden Arbeitsweges und die leichtere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, was die Motivation fördert und eine Leistungssteigerung bewirken kann.¹⁰⁸

Ein weiterer betriebsgrößenbedingter Vorteil von Startups ist der direkte Kontakt von Mitarbeitern zu Management und Inhaber. So werden in jungen Unternehmen Ideen, Probleme und Erfolge transparenter kommuniziert als in Großunternehmen. Jungunternehmer lassen sich von Vorschlägen inspirieren und können leichter auf Wünsche und Bedürfnisse der Angestellten eingehen.¹⁰⁹ Die geringe Anzahl an Mitarbeitern ermöglicht regelmäßige Mitarbeitergespräche, welche gerade in Startups hinsichtlich der Klärung von Leistungserwartungen und der Zielvorgabe auf Seiten der Führung, sowie der Äußerung von persönlichen Bedürfnissen und Vorschlägen seitens der Mitarbeiter, von großer Bedeutung sind. Nur so kann das „Miteinander“, also das kooperative Handeln gefördert werden, was auf beiden Seiten für positive Stimmung, Freude an der Arbeit und Motivation zur produktiven Leistungserbringung sorgt.

¹⁰⁸ Vgl. Jung 2011, S. 231; Nicoletti 2009, S. 204-208.

¹⁰⁹ Vgl. o.V. Start-up-Mitarbeitermotivation.

Die dadurch steigende Verbundenheit zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer, führt außerdem zu einem weiteren Vorteil, nämlich zur Bereitschaft der Mitarbeiter zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda zugunsten des Startups. Aufgrund der zumeist geringen Reputation und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel, stellt dies einen wichtigen Faktor für die Personalgewinnung dar. Desweiteren steigt mit zunehmender Zufriedenheit auch die Weiterempfehlungsbereitschaft für das Angebot des Jungunternehmens, was gute Werbung in eigener Sache ist und die Verkaufszahlen erhöht. Außerdem fällt das Kundenservice besser aus, da sich gebundene Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und sich um das Wohl des Arbeitgebers kümmern.¹¹⁰

Wie hier zu erkennen ist, macht ein gutes Anreizsystem in vielerlei Hinsicht Sinn. Von großer Bedeutung für die Motivation von Mitarbeitern ist auch die Personalentwicklung, welche im Folgenden beschrieben wird.

5.5 Anwendung von Personalentwicklung in Start-up-Unternehmen

Die Personalentwicklung bezeichnet alle betrieblichen Maßnahmen, welche dazu dienen, die Qualifikation des Personals zu verändern und zu verbessern um momentane und bevorstehende Anforderungen zu bewältigen. Dabei befasst sie sich mit Personalförderungsmethoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Unternehmen unter Anbetracht der künftigen unternehmensbezogenen Ziele.¹¹¹

Der Bedarf an Fortbildung entsteht bei Jungunternehmen wie in schon etablierten Unternehmen durch den rasanten Fortschritt der Technik und die rasche Informationszunahme auf allen Wissenschaftsgebieten. Bei jungen Unternehmen kommt noch hinzu, dass der oder die Gründer oft selbst nicht

¹¹⁰ Vgl. o.V. Mitarbeiterbindung.

¹¹¹ Vgl. o.V. Hentze/ Kammel 2001, S. 339; Jung 2011, S. 250.

hundert prozentig sattelfest mit der Materie sind und sich so selbst ständig fort- und weiterbilden müssen um bestehen zu können. Denn zu Beginn einer Unternehmung ist es unmöglich die Branche, den Markt, die Kunden und das gesamte Umfeld perfekt zu kennen. Diese Wissenslücken müssen nach und nach geschlossen werden und das erhaltene Know-how ist sofort an alle Mitarbeiter weiterzugeben, damit auch diese dauerhaft die geforderten Anforderungen erfüllen können. Es gilt Verhaltens-, Kenntnis- und Fähigkeitsdefizite der Mitarbeiter ausfindig zu machen und maßgeschneiderte Entwicklungspläne für die Zukunft auszuheften. Jedoch sind dabei ihre jeweiligen Erwartungen und persönlichen beruflichen Pläne zu berücksichtigen. Dem Jungunternehmen muss es gelingen unternehmens-, sowie mitarbeiterbezogene Ziele in Einklang zu bringen, damit alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die Verfolgung dieser Ziele reibungslos stattfinden kann.¹¹²

Im Folgenden werden die Ziele der beiden Interessensgruppen dargestellt:

Unternehmensbezogene Ziele	Mitarbeiterziele
<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Flexibilität • Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter • Nutzung der Leistungsreserven der Arbeiter • Sicherung und Anpassung der fachlichen Qualifikation • Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt • Motivation der Arbeitnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsanpassung an die Stellenanforderungen • Größere Arbeitsplatzsicherheit • Interessantere und abwechslungsreichere Aufgaben • Aufstiegsmöglichkeiten • Besseres Einkommen • Größere Mobilität am Arbeitsmarkt • Befriedigung individueller Bildungsbedürfnisse

Abbildung 9: Ziele der Personalentwicklung.¹¹³

¹¹² Vgl. o.V. Jung 2011, S. 250-252.

¹¹³ Quelle: Theiner 2012, S. 25.

Die Personalentwicklung kann nur durch die Integration der einzelnen Mitarbeiterziele in die allgemeinen Unternehmensziele erfolgreich sein, denn nur so kann sie einen entscheidenden Anteil zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten.¹¹⁴

Jungunternehmen haben hier den Vorteil, dass die Lernmöglichkeiten beachtlich hoch und viel größer sind als in etablierten Konzernen, wo man oft Monate oder sogar Jahre auf die nächste Fort- oder Weiterbildung warten muss. Ständig ändern sich die Gegebenheiten an die man sich so rasch als möglich anpassen muss. Mit jedem neu akquirierten Kunden, mit jedem neuen Auftrag und mit jedem neuen Projekt lernt der Mitarbeiter hinzu. Gerade in jungen Unternehmen, wo versucht wird den Kundenstamm zu erweitern, mit der Konkurrenz mitzuhalten, die Marktposition zu festigen, dauerhaft am neuesten Stand der Dinge zu bleiben, das Tätigkeitsfeld zu erweitern und das Wachstum anzutreiben, ist die Notwendigkeit von Fortbildungen und Seminaren für Mitarbeiter groß. Dies sind Investitionen die sich für Startups in jedem Fall bezahlt machen, denn dadurch erhält das Personal das nötige Know-how und kann langfristig am Unternehmenserfolg beitragen. Aber auch für die Mitarbeiter selbst bringt der enorme Fort- und Weiterbildungsbedarf in Jungunternehmen einige Vorteile. So wird ihnen der Eindruck vermittelt, dass ihr Arbeitseinsatz auf Dauer gefragt wird, wodurch ihre Unsicherheit gesenkt und ihnen eine Perspektive gegeben wird. Desweiteren sind sie von Anfang an beim jungen Unternehmen beschäftigt und haben große Chancen bei späterem Wachstum und einer Expansion rasch aufzusteigen, schneller als es in einem Großunternehmen je möglich wäre. Das heisst, dass Mitarbeiter in jungen Unternehmen viel früher selbst das Ruder in die Hand nehmen können und Führungspositionen einnehmen dürfen.¹¹⁵

Dieser Ausblick gilt für Jungunternehmen als einer der geeignetsten und wirkungsvollsten immateriellen Anreize zur Motivierung von Mitarbeitern, der bei richtiger Kommunikation eine entscheidende Rolle für die Steigerung der Leistung, Förderung von Zielstrebigkeit und Engagement des Personals, so-

¹¹⁴ Vgl. Jung 2011, S. 252.

¹¹⁵ Vgl. o.V. Start-up-Mitarbeitermotivation.

wie zur enorm wichtigen emotionalen Bindung jedes Einzelnen am Jungunternehmen führt.

6. Anforderungen an die Führung in Start-up-Unternehmen

Führen bedeutet, die bestmöglichen Ressourcen zu mobilisieren und sie trotz aller anfänglichen Schwierigkeiten richtig zu verwalten und einzusetzen. Damit die immer anspruchsvolleren Ziele von Startups erreicht werden können, genügt es nicht einfach nur die Businessidee zu verfolgen und das asiatische Modell „7 Tage in der Woche, 14 Stunden arbeiten“ anzuwenden. Es verlangt stattdessen nach einer guten und effektiven Führung, einer funktionierenden Kommunikation und intensiver Zusammenarbeit, sowie nach professionellem Management und exzellenter Kompetenz im jeweiligen Fachbereich. Die Anforderungen an die Jungunternehmer um gut und effektiv führen zu können, werden im Folgenden dargestellt:¹¹⁶

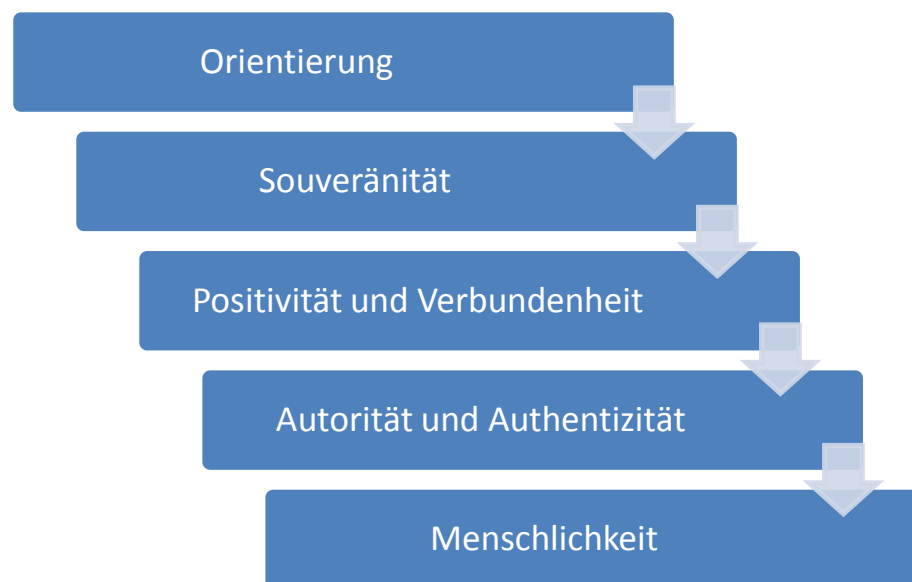


Abbildung 10: Anforderungen an die Führung.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. o.V. Startups erfolgreich führen.

¹¹⁷ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. Startups erfolgreich führen.

Eine Führungskraft muss diese Komponenten kennen und leben, um sie dann anderen vermitteln zu können. Sie muss also eine Vision haben und eine klare Vorstellung, wohin das Unternehmen gehen soll, sowie den Weg kennen, der zur Realisierung der Vision führt. Es gilt außerdem den Sinn der Sache zu kommunizieren und die Werte zu definieren, für die das Unternehmen einsteht. Der Jungunternehmer selbst sollte souverän wirken, das heisst, selbstbestimmt und unabhängig im Denken, Fühlen und Handeln sein, wobei er aber die Kooperativität nicht ausschließen darf. Weiters muss er Positivität und Verbundenheit ausstrahlen, also sich mit dem Unternehmen und dem dazugehörigen Personal identifizieren, die positive Entwicklung des jungen Unternehmens sehen und erwirken können, wie auch den Einzelnen und die Teams wertschätzen und diese fordern und fördern. Dabei soll Autorität und Authentizität gewahrt werden, was bedeutet, dass der Jungunternehmer für seine Leistung anerkannt und als Person gesehen werden soll, die über die Kompetenz und Managementfähigkeiten verfügt, welche für die Führung des Unternehmens von Nöten ist. Dies gelingt unter anderem auch durch die Komponente der Menschlichkeit, welche die Führungskraft besitzen sollte. Denn emotional verständnisvoll zu sein und ein offenes Herz für seine Arbeitnehmer zu haben schafft Vertrauen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre, die das Personal zu Leistungsverbesserungen motiviert.¹¹⁸

Besonders wichtig ist, dass die Leistungserwartungen klar definiert und auch kommuniziert, also schon zu Beginn der Tätigkeit eines neuen Mitarbeiters feststehen und vermittelt werden. Dies geschieht zumeist durch Zielvereinbarungen, welche in Mitarbeitergesprächen, die gerade in Startups sehr häufig durchgeführt werden sollten, festgehalten werden. Die Ziele müssen dabei spezifisch konkret, selbstinitiiierbar, simpel, messbar, attraktiv, sowie realistisch und zeitlich begrenzt sein. Das Vorgehen nach diesem SMART-Modell ist enorm wichtig, damit der Mitarbeiter die Erwartungen an ihn und die An-

¹¹⁸ Vgl. o.V. Startups erfolgreich führen.

sprüche des Unternehmens kennt und in weiterer Folge weiß, was er leisten muss.¹¹⁹

Bei der Formulierung der Ziele sollten aber auch die Stärken, Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Es sollten nicht wahllos Aufgaben übertragen werden, welche dem Mitarbeiter überhaupt nicht liegen. Denn bekanntlich gibt es große Unterschiede zwischen Menschen und so hat zum Beispiel nicht jeder Interesse an Führung oder einen ausgeprägten Sinn für Struktur und Ordnung. So sollten die jeweiligen Stärken und Schwächen ermittelt und die Aufgabenverteilung und Zielvorgaben darauf angepasst werden. Mit der Vergabe von Aufgaben und Zielen ist ebenfalls der entsprechende Verantwortungsbereich und die dazugehörige Entscheidungskompetenz festzulegen, um dem Arbeitnehmer die Möglichkeit zu geben die kommunizierte Rolle selbstständig zu erfüllen. Es gilt also einen gewissen Freiraum zu gewähren, was allerdings ein hohes Maß an Vertrauen voraussetzt. Wichtig dabei ist, dem Mitarbeiter dennoch bei der Zielerreichung zu begleiten und ihm zur Verfügung zu stehen, wenn er eine Hilfestellung benötigt.¹²⁰

Die Gewährung von Freiraum, die Übertragung von Verantwortung und die Chance sich aktiv in das Unternehmen einbringen zu können, stellen geeignete Instrumente dar, um Mitarbeiter an das junge Unternehmen zu binden. Genauso wie die Verteilung interessanter Aufgaben und die Beteiligung an großen Projekten, was Arbeitnehmer motiviert und wodurch sie sich stärker für das Unternehmen engagieren.¹²¹

Das richtig gewählte Anreizsystem spielt eine entscheidende Rolle. Dieses muss nicht nur hinsichtlich der jeweiligen Mitarbeiterbedürfnisse, sondern auch hinsichtlich der wechselnden ökonomischen Ziele und Maßnahmen des Jungunternehmens adaptierbar sein. Der oder die Gründer müssen von Anfang an darauf achten, dass ihre motivationsfördernden Methoden transpa-

¹¹⁹ Vgl. o.V. Performance-Management in Startups.

¹²⁰ Vgl. o.V. Prinzipien der Motivation.

¹²¹ Vgl. o.V. Mitarbeiterbindung.

rent, also erkennbar sind und die Mitarbeiter die einzelnen Bestandteile und Anforderungen nachvollziehen können. Das heisst das System darf trotz geforderter Individualität und Differenzierung nicht zu komplex sein. Desweiteren muss Gerechtigkeit herrschen, wonach jeder einzelne Arbeitnehmer die gleiche oder sehr ähnliche Leistungsentlohnung erhält, wie sein Kollege mit vergleichbarer Ausbildung, Firmenzugehörigkeit, Know-How, Position und natürlich tatsächlicher Leistung. Gleichzeitig muss die Wirtschaftlichkeit im Auge behalten werden und eine Abstimmung mit anderen Managementsystemen erfolgen. Denn in Anbetracht der mangelnden Ressourcen junger Unternehmen, wäre es untragbar wenn der Aufwand der Pflege und Anpassung größer wäre als der Nutzen der daraus resultieren soll.¹²²

Nur so kann man es als Jungunternehmer schaffen, seine Mitarbeiter dazu zu bringen, aus Überzeugung für sie zu arbeiten und nicht weil sie es des Dienstvertrages wegen müssen oder ihr Geld dafür erhalten. Mit Leidenschaft geführte Arbeitnehmer, sind kreativer, ausdauernder und zeigen mehr Bereitschaft gute Leistungen zu erbringen als Mitarbeiter, welche nur „gemanaged“ werden, rein nach dem Prinzip „Ich befehle, du führst aus“.

Als Jungunternehmer sollte man das Personal gezielt fördern und fordern. Doch nicht für jeden ist das gleiche Programm sinnvoll. So sieht der eine die Erfüllung in Weiterbildung, ein anderer legt großen Wert auf Freizeit und möchte daher lieber nur Teilzeit arbeiten und der Dritte setzt eine hohe Entlohnung oder mehr Verantwortung als Priorität. Man kann an dieser Stelle nur noch einmal die große Bedeutung von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen erwähnen, welche die Eruierung von Wünschen, Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter möglich macht, woraufhin individuelle Maßnahmen umgesetzt werden können, damit jeder einzelne Mitarbeiter seine Beweggründe hat beim Jungunternehmen zu bleiben und seinen Tätigkeiten motiviert, engagiert und effektiv nachzugehen.¹²³

¹²² Vgl. Lomberg 2008, S. 53.

¹²³ Vgl. o.V. Mitarbeiterbindung.

7. Fazit/ Ausblick

Der schon vorherrschende Kampf um Talente, welcher „war for talents“ genannt wird, spitzt sich immer mehr zu. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird der Mangel an Fach- und Führungskräften auch in der Zukunft nicht geringer. Dies trifft vor allem Jungunternehmen, deren Bedarf an neuen Mitarbeitern in der Wachstumsphase sehr hoch ist. Im Falle des Scheiterns bei der Einstellung von geeigneten Mitarbeitern und bei der Bindung von Schlüsselkräften, kommt es zu einer Hemmung des Wachstums, was die Entwicklung des jungen Unternehmens gefährdet. Aufgrund dessen ist das Bereitstellen eines Anreizsystems von Nöten, damit das Unternehmen für Fachkräfte an Attraktivität gewinnt, wodurch die Rekrutierung vereinfacht wird und Mitarbeiter gebunden werden.¹²⁴

Die emotionale Mitarbeiterbindung stellt einen der wichtigsten strategischen Wettbewerbsfaktoren von Startups dar. Denn ist der Arbeitnehmer erst einmal emotional an das Unternehmen gebunden, bedeutet dies, dass er sich mit dem Startup, seiner Vision und seinen Zielen identifiziert kann und damit innovativer, kundenorientierter, sowie motivierter ist Höchstleistungen zu erbringen. Dies hilft nicht nur dem Wachstum der Unternehmung und der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, sondern garantiert auch die langfristige Mitarbeiterzugehörigkeit, was die enormen Kosten einer hohen Fluktuation und die damit verbundenen zeitintensiven Einarbeitungszeiten, sowie die Kosten der Fehltage verhindert. So gilt es, speziell für Jungunternehmer, die zumeist ohnehin nur über beschränkte finanzielle Mittel verfügen, die Anzahl der emotional gebundenen Mitarbeiter zu erhöhen.

Nach einer Studie von Dr. Jörg Kopp, verlangt dies nach speziellen Motivationsfaktoren, welche er im Zuge einer Studie eruierte und folgendermaßen darstellte:

¹²⁴ Vgl. Lomberg 2008, S. 140.



Abbildung 11: Motivationsfaktoren.¹²⁵

Dieser Studie zufolge, werden Mitarbeiter sehr stark durch Mitspracherecht und Verantwortungserteilung motiviert. Außerdem verlangen sie nach Feedback zur erbrachten Leistung und Lob seitens des Vorgesetzten, wenn Aufgaben richtig erfüllt und Ziele erreicht wurden. Was Jungunternehmen sehr zugute kommt, ist die bis hierhin starke Ausprägung der immateriellen Motivationsfaktoren, welche zu Beginn einer jeden Unternehmung verständlicherweise erschwinglicher sind als teure monetäre Anreize. Erst an fünfter Stelle der am meisten motivierenden Komponenten, werden „mehr Geld“ und „Erfolgsbeteiligung“ als materielle Anreize angegeben. Dies bestätigt den Trend, wonach Arbeitnehmer in der heutigen Zeit immer weniger durch Gehaltserhöhungen zu dauerhaften Leistungssteigerungen motiviert werden können, sondern vielmehr andere materielle, aber vor allem immaterielle Anreize zur Mitarbeitermotivation und damit zur emotionalen Bindung an das Unternehmen führen.¹²⁶

¹²⁵ Quelle: o.V. Motivationsfaktoren.

¹²⁶ Vgl. Theiner 2012, S. 28.

Die Menschen wollen heutzutage wertgeschätzt, respektiert und sehr gut behandelt werden. Sie möchten in Entscheidungen einbezogen werden und ihren Teil zum Gesamterfolg beitragen können. Ein gutes Betriebsklima und angenehme Arbeitsplatzbedingungen stehen im Vordergrund. Man möchte Freude an der Arbeit haben und monotonen, unbedeutenden und starren „9-5-Arbeitsmodellen“ entfliehen.

Hier muss das Startup ansetzen, wobei dennoch stets auf die verschiedenen einzelnen Mitarbeiterbedürfnisse Rücksicht genommen und daher Führungsstil und –methode als auch Anreizsystem individuell angepasst werden muss. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht nur mitarbeiterorientiert geführt wird, sondern auch die Sachorientierung nicht zu kurz kommt und auf situative Faktoren, wie die Veränderung des Umfeldes flexibel reagiert wird.

8. Literatur

Börnecke, Dirk (Hrsg.): Basiswissen Management und Führung – 6. Auflage – München, 2010.

Burr, Wolfgang/ Stephan, Michael/ Werkmeister, Clemens: Unternehmensführung – 2. Auflage – München, 2011.

Dillerup, Ralf/ Stoi, Roman: Unternehmensführung - 3. Auflage - München, 2011.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft – 5. Auflage – Berlin, 2005.

Fink, Matthias/ Kraus, Sascha/ Almer-Jarz, Daniela A. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements – Band 1 – Stuttgart, 2007.

Gaugler, Eduard: Personalwesen – 5. Auflage – Stuttgart, 1993.

Hentze, Joachim/ Kammel, Andreas: Personalwirtschaftslehre 1 – 7. Auflage – Bern, 2001.

Hentze, Joachim/ Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2 – 7. Auflage – Bern, 2005.

Jung, Hans: Personalwirtschaft – 9. Auflage – München, 2011.

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – 12. Auflage – München, 2010.

Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang: Personalmanagement, Führung, Organisation – 3. Auflage – Wien, 2002.

Kolb, Meinulf: Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resource Managements – 2. Auflage – Wiesbaden, 2010.

Lechner, Karl/ Egger, Anton/ Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – 24. Auflage – Wien, 2008.

Lieber, Bernd: Personalführung – 1. Auflage – Stuttgart, 2007.

Lomberg, Carina: Personalanreizstrategien junger Wachstumsunternehmen – 1. Auflage – Köln, 2008.

Mentzel, Wolfgang: BWL Grundwissen – 4. Auflage – München, 2008.

Nicolai, Christiana: Personalmanagement - 2. Auflage - Stuttgart, 2009.

Niermeyer, Rainer: Motivation, Instrumente zur Führung und Verführung – 2. Auflage – München, 2007.

Nöllke, Matthias/ Zielke, Christian: Management - 1. Auflage – Freiburg, 2011.

Oppermann-Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis – 1. Auflage – Berlin, 2001.

Theiner, Ricardo: Mitarbeitermotivation als Instrument der erfolgreichen Unternehmensführung – Projektarbeit – Wien, 2012.

o.V.: Anreizsysteme; <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/anreiz.htm>, abgerufen am 16.02.2012.

o.V.: Charismatische Führung; <http://www.psychology48.com/deu/d/charismatische-fuehrung/charismatische-fuehrung.htm>, abgerufen am 11.04.2012.

o.V.: Definition: Start-up-Unternehmen; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/start-up-unternehmen.html>, abgerufen am 21.05.2012.

o.V.: Der „richtige“ Führungsstil in Startups; <http://www.gruenderszene.de/hr/mitarbeiterfuehrung-coaching>, abgerufen am 04.06.2012.

o.V.: Einführung neuer Mitarbeiter; http://www.netzwerk-hr.at/1218_DEU_HTML.php, abgerufen am 23.05.2012.

o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsstile; <http://www.ibim.de/management/3-3.htm>, abgerufen am 14.04.2012.

o.V.: Engagement Index; <http://eu.gallup.com/Berlin/146027/Pressemitteilung-zum-Gallup-EEI-2010.aspx>, abgerufen am 08.03.2012.

o.V.: Führungsstile; <http://www.personal-wissen.de/fuehrungsstile/>, abgerufen am 13.04.2012.

o.V.: Führungstheorien; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85652/fuehrungstheorien-v4.html>, abgerufen am 08.04.2012.

o.V.: Führungsmodelle; <http://www.ibim.de/management/3-5.htm>, abgerufen am 18.04.2012.

o.V.: Führungsstile Überblick; <http://www.ibim.de/management/3-2.htm>, abgerufen am 04.06.2012.

o.V.: Gründung und Mitarbeitergewinnung; http://www.wiso.tu-mund.de/wiso/igm/Medienpool/Veranstaltungsunterlagen/Gruendung_Mitarbeitergewinnung.pdf, abgerufen am 23.05.2012.

o.V.: Jungunternehmen; <http://www.wissenswertes.at/index.php?id=jungunternehmen>, abgerufen am 21.05.2012.

o.V.: Jungunternehmererhebung; http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/jungunternehmererhebung/publdetail?id=678&listid=678&detail=446, abgerufen am 23.05.2012.

o.V.: Jungunternehmerkampagne; http://www.jungwirtschaft.at/format_detail.wk?ttid=11&docid=290012, abgerufen am 15.05.2012.

o.V.: Klein- und Mittelbetriebe; http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=527514&DstID=17, abgerufen am 21.05.2012.

o.V.: Management-by-Konzepte; <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Management-by-Konzepte>, abgerufen am 09.06.2012.

o.V.: Management by Delegation; <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-delegation/management-by-delegation.htm>, abgerufen am 18.04.2012.

o.V.: Management und Führung; <http://www.ibim.de/management/3-2.htm>, abgerufen am 10.04.2012.

o.V.: Managerial Grid; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/managerial-grid.html>, abgerufen am 13.04.2012.

o.V.: Mitarbeiterbindung; <http://www.business-wissen.de/beruf-karriere/mitarbeiterbindung-mitarbeiter-an-das-unternehmen-binden-und-die-vorteile-entdecken/>, abgerufen am 17.06.2012.

o.V.: Mitarbeitermotivation 2.0 – am Beispiel „Google“; <http://strategischesmanagementundrecht.wordpress.com/2011/06/01/mitarbeitermotivation-2-0-am-beispiel-google/>, abgerufen am 09.03.2012.

o.V.: Motivationsfaktoren; <http://www.dr-kopp.com/index.php?id=31,58,0,0,1,0>, abgerufen am 08.03.2012.

o.V.: Neugründungen;

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/neugruendungen/index.html, abgerufen am 24.05.2012.

o.V.: Performance-Management in Startups; <http://www.gruenderszene.de/hr/performance-management>, abgerufen am 20.06.2012.

o.V.: Personalmanagement; <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32437-3D-Modell-von-Reddin.html>, abgerufen am 14.04.2012.

o.V.: Personalsuche in Startups; <http://www.gruenderszene.de/hr/hr-trends-2011>, abgerufen am 13.06.2012.

o.V. Prinzipien der Motivation; <http://www.gruenderszene.de/allgemein/prinzipien-der-motivation>, abgerufen am 20.06.2012.

o.V.: Selbstständigkeit als Chance; <http://derstandard.at/131918311643/Thema-Start-up-Selbststaendigkeit-als-Chance>, abgerufen am 15.05.2012.

o.V.: Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements; <http://www.weltbild.de/3/14942516-1/buch/sozialwissenschaftliche-aspekte-des-gruendungsmanagements.html>, abgerufen am 24.05.2012.

o.V.: Start Up Day;

http://www.startupday.ch/startupday/bedeutung_von_jungunternehmen_fur_die_wirtschaft.html, abgerufen am 15.05.2012.

o.V.: Start-up-Mitarbeitermotivation; <http://www.gruenderszene.de/hr/motivationsbooster-leistungsbooster>, abgerufen am 12.06.2012.

o.V.: Start-up und Gründung; <http://www.squeaker.net/de/Karriere/Start-up-501/Fuehrung-und-Management>, abgerufen am 23.05.2012.

o.V.: Startups erfolgreich führen; <http://www.gruenderszene.de/allgemein/startups-erfolgreich-fuehren>, abgerufen am 20.06.2012.

o.V.: Unternehmensführung; <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23216-Klassische-Fuehrungstheorien-Zweidimensionale-Verhaltensansaetze.html>, angerufen am 13.04.2012.

o.V.: Verschiedene Führungsstile im Unternehmen; <http://businesswelt.biz/verschiedene-fuehrungsstile-im-unternehmen/>, abgerufen am 04.06.2012.

o.V.: Welcher Führungsstil ist der Richtige; <http://www.personal-wissen.de/695/welcher-fuehrungsstil-ist-der-richtige/>, abgerufen am 05.06.2012.

Wolthuis, Jan: Motivation und Führungsverhalten; http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm, abgerufen am 13.04.2012.